JORDI ALEMANY

LIDER/AZGO IMPER/FECTO

EDUCANDO A LOS LÍDERES DEL SIGLO XXI

Prólogo de Sergio de la Calle Asensio

Libros para la gestión empresarial de Experimenta

AZIMUT

Liderazgo imperfecto

Educando a los líderes del siglo XXI

Prólogo de Sergio de la Calle Asensio

Jordi Alemany

Índice de contenido

Portadilla

Legales

Prólogo

Prefacio

1. Capítulo I: Introducción

   1.1 La historia detrás de este libro

   1.2 Paralelismos entre educación y liderazgo

   1.3 Una cuestión de mentalidad

   1.4 ¿Qué vas a encontrar en este libro?

2. Capítulo II: ¿Para qué necesitamos líderes?

2.1 Liderazgo primate

2.2 Necesidad de protección

2.3 El miedo manda

2.4 La cultura del miedo y sus consecuencias

3. Capítulo III: Desmontando falsos mitos

3.1 Jefe malo, Líder bueno

3.2 El vendedor de helados

3.3 ¡Los superlíderes NO EXISTEN!

3.4 El mejor maestro

3.5 Fracasar nunca es antónimo de triunfar

4. Capítulo IV: Veni, vidi, vici

4.1 La escalera de la visión

4.2 Mentalidad de conexión

4.3 Mentalidad de crecimiento

4.4 Mentalidad de construcción de confianza

4.5 Mentalidad de juego infinito

4.6 Los pequeños asesinos del liderazgo

5. Capítulo V: ¿Cómo serán las empresas del futuro?

5.1 Control vs. Autonomía

5.2 Gestión de personal vs. Experiencia del empleado

5.3 Clonación vs. Diversidad

5.4 Rentabilidad vs. Propósito

6. Capítulo VI: Retorno al liderazgo tribal

6.1 Educación tribal

6.2 Liderazgo tribal

6.3 Relaciones simbióticas

6.4 El caso STEAM

6.5 ¿Hora de reflexionar?

7. Capítulo VII: Conclusiones

Liderazgo Imperfecto

Educando a los líderes del futuro

Jordi Alemany

© 2022 Jordi Alemany

© 2022, de la presente edición:

Experimenta Editorial

Calle Investigación, 7, Pol. Ind. Los Olivos.

28906 Getafe, Madrid, España

www.experimenta.es

Dirección editorial: Marcelo Ghio

Corrección: Ana Briz

Diseño: Jorge Casella

Diseño de cubierta: Arda Kissoyan / Marcelo Ghio

Digitalización: Proyecto451

Quedan prohibidos, dentro de los límites establecidos en la ley y bajo los apercibimientos legalmente previstos, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, ya sea electrónico o mecánico, el tratamiento informático, el alquiler o cualquier otra forma de cesión de la obra sin la autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, http://www.cedro.org) si

necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

ISBN edición digital (ePub): 978-84-18049-82-8

Prólogo

«Mi jefe es bastante bueno. Pero hasta al mejor de los jefes hay que colgarlo de un árbol por los cojones».

Eso me dijo, una vez, un compañero de trabajo.

Un comentario muy burdo que me permití traducir como «no hay jefe del todo bueno».

Diría que ese es un pensamiento muy extendido. Cuando miro hacia atrás y pienso en mis responsables directos, coincido: de un total de doce, un par fueron excepcionalmente malos, la gran mayoría, «reguleros» y tres, muy buenos. Pero ninguno perfecto.

Seguro que si tú, lector, echas cuentas, no serán muy diferentes a las mías. Y curiosamente, los que lideramos equipos no nos conformamos con ser buenos: queremos ser perfectos.

¿Por qué ese afán?

Supongo que nos creímos esa imagen de líder que nos han vendido los libros de las escuelas de negocios y las más prestigiosas consultoras. De todos ellos, los que más daño han hecho, sin duda, han sido los escritores de libros de liderazgo. Yo puedo decirlo porque he escrito tres. Las obras más preocupantes son aquellas en las que se promueve la idolatría a determinados líderes de empresas, estilo Welch, Jobs, Hastings o Musk. Todos hicieron grandes cosas y se merecen admiración…, pero, como tendrás ocasión de descubrir más adelante en este libro, se quedaron lejos de ser perfectos. Como todos, tenían áreas de mejora. Y es importante que esas carencias sean igualmente objeto de análisis para desmitificar su figura o, dicho en otras palabras, humanizarla. Lejos de perder valor, lo ganarían,

pues serían una referencia más accesible y, por tanto, más útil para otros.

Asumí mi primera responsabilidad como líder de un equipo en 2007. «Me sorprende que haya gente que todavía se presenta voluntariamente para estos puestos —me dijo mi entonces responsable—. Sois como esos exploradores de antes que se sumergían en la jungla, llena de salvajes, sin saber lo que se podría esperar». Inocente de mí, yo iba muy tranquilo. ¿Por qué habría de estar intranquilo si me había leído a los clásicos? Iba dopado con los libros de Covey, tal y Pascual. «¡Colaboradores a mí! Os inspiraré, os desarrollaré y por fin, bajo mi liderazgo, alcanzaréis todo vuestro potencial y encontraréis eso que llaman «vuestra mejor versión».

Pero hubo *coitus* El equipo quería otra cosa por mi parte. En pocas palabras, claridad sobre lo que tenían que hacer, autonomía para hacerlo, apoyo cuando se requiriera, reconocimiento cuando se mereciera y aprender por el camino. Yo le sumé el pasarlo bien. Y debo decir que me funcionó razonablemente…, pero nunca había leído a ningún autor que hablara con un lenguaje tan coloquial y aplicando tanto sentido común. Había sido víctima de la progresiva «sobreingenierización» del concepto de liderazgo hasta que rozó lo esotérico (lo creas o no, leí en una ocasión un artículo que hablaba de «La mística del liderazgo»). Se envolvió en tantas capas de metafísica que la figura del líder había perdido lo más importante de su ser: la humanidad.

Digo lo anterior desde la autocrítica, pues yo, como autor, también he caído en la trampa de argumentar mis teorías citando a estas figuras sacrosantas del En mi descargo, escribo para defender determinados valores. No me disculpa del todo porque al final añado potenciadores de sabor a un guiso simple que, como explicará Jordi Alemany en estas páginas, tiene tan solo cuatro ingredientes. La receta base la encontrarás en este libro y después hay variaciones que aportan valor, pero, estrictamente hablando, no son esenciales. Y, lamentablemente, hay algunas especias que complejizan innecesariamente la receta y confunden el paladar.

Es divertido pensar que muchos de estos autores de liderazgo, incluso algunos de los más reputados, no tienen experiencia sobre el terreno. A riesgo de lapidación virtual, me atrevo a poner de ejemplo a uno de los expertos de *management* y liderazgo más notorios actualmente: Simon Sinek. Su charla TED «The golden circle» es una delicia, igual que su libro que desarrolla el tema. Le leo en todas las redes sociales (de hecho, solo entro en Instagram a ver sus vídeos) y siempre saco algo… Pero ¿tú sabes en cuantas empresas ha trabajado Sinek? ¿Cuántos proyectos transversales ha liderado de esos en los que hay que influenciar hacia los lados y hacia arriba? Ninguno. Trabajó en un par de agencias de publicidad y enseguida encontró el éxito con su seductora forma de ver las cosas y de transmitirlas. Su claridad de ideas, su increíble capacidad de comunicación y su forma de vehiculizar los mensajes le hacen, sin duda, uno de mis pensadores favoritos. Pero habla, sobre todo, desde la teoría. O, si lo prefieres dulcificar, desde la observación erudita de la realidad.

Jordi Alemany habla desde la experiencia de haber liderado equipos en empresas medianas, grandes y muy grandes. En capa país, regional y global. En tres países con culturas diferentes. Creo que eso tiene un valor. Un valor que se acrecienta porque nunca presume de estos logros ni de los cargos directivos que ha ocupado. La primera vez que hable con él fue en el marco de su pódcast «En tres puntos» (que, por cierto, recomiendo), y charlamos sobre cultura organizativa. Reconozco que me perdió la verborrea porque es un tema que he trabajado… y semanas después me enteré de que Jordi tiene un máster en Standford de Liderazgo, Cultura, Organización Estratégica ¡y no lo mencionó en ningún momento de la conversación! Más tarde lo incorporó a su perfil de LinkedIn por insistencia mía. Menciono la experiencia y formación de Jordi porque es capaz de sazonar su experiencia propia con la de otros líderes y, adicionalmente, con los mejores modelos de las escuelas de negocio.

En la apertura de este prólogo, he utilizado indistintamente la palabra ‘líder’ y ‘jefe’. Jordi también nos hará reflexionar sobre la notables diferencias entre ambos roles, que ni son el mismo ni tampoco son antónimos. Ambos son necesarios y no contrapuestos, aunque la frontera se hace borrosa por las características de la

organización o porque algunos no saben cuál es su lugar. Recomiendo leer esas líneas con atención. Una vez lo hagas, aprenderás que no tienes que pararte ni un segundo ante la miríada de infografías jefe vs. líder que, cada día, inundan LinkedIn. Satanizan la palabra 'jefe' recubriéndola de negatividad hasta el punto de que muchos asocian el término jefe con el de mal líder. Se dice que estás infografías son incontables, como los granos de arena. La leyenda cuenta que cada vez que alguien publica una de esas se muere un gatito. Yo me lo creo.

Lo que sí tienen en común unos y otros es ser objetos de crítica.

Por eso y para cerrar esta humilde reflexión, quisiera romper una lanza a favor de los que, en su día, disteis un paso adelante y decidisteis, a pesar de todo, liderar equipos. Incluso de aquellos que, aunque no os postulasteis abiertamente y tuvieron que ir a buscaros a vuestra mesa para proponéroslo, aceptasteis por sentido de la responsabilidad o incluso por miedo a decepcionar expectativas o a que no volvieran a contar con vosotros. Sea como fuere, aceptasteis el reto.

Y lo hicisteis, sabiendo que os ibais a convertir, más pronto que tarde, en objetivo de crítica. De los de arriba, de los de abajo y, paradójicamente, de los de al lado, estando en una situación tan jodida como la vuestra. Todos los líderes merecen ser criticados. Y deben escuchar esa crítica con la humildad. Con la aceptación de que siempre hay algo que aprender y algo que mejorar.

Pero muchas veces esa crítica no tiene sustancia y su origen es ni más ni menos que la cobardía de los que no quisieron dar el paso por miedo a no estar a la altura, la pusilanimidad de los que aman que les digan lo que tienen que hacer y la envidia de los que no tienen lo que hay que tener para hacerlo.

Venga de donde venga la crítica, aunque se pudiera definir al líder perfecto, no lo serías a los ojos de la totalidad de tu equipo. Porque

no hay decisión que complazca a todo el mundo. Ese tema también se tratará aquí, así que mejor acabo ya. Pero antes un último mensaje por mi parte.

Admitir la imperfección no significa que renuncies a dejar un legado. A dejar una impronta en los equipos que has liderado. Pero ese no debe ser el objetivo, sino la consecuencia de tu trabajo.

Buscar ser un líder perfecto no tiene sentido. Pero sí te honra querer mejorar.

Leer a Jordi Alemany no te hará perfecto. Pero sí te hará mejor.

Sergio de la Calle Asensio.

Program Director & Faculty Universitas Telefónica.

Autor de *Lidera con sentido del humor* y *Divertirse*

Admitir la imperfección no significa que renuncies a dejar un legado. A dejar una impronta en los equipos que has liderado. Pero ese no debe ser el objetivo, sino la consecuencia de tu trabajo.

Prefacio

Es un honor compartir contigo, lector, estas líneas de 'aperitivo' sobre *Liderazgo imperfecto.* Te lo digo sin ambages: este es un libro imprescindible.

¿Para qué? Para desterrar paradigmas y falsos mitos sobre el liderazgo y para ayudarte a desarrollar la mentalidad de un líder del siglo XXI. Mi amigo y colega Jordi Alemany, flamante LinkedIn Top Voice 2022, ha escrito un manual innovador y profundo que refleja, en cada página, no solo su dominio sobre un campo tan complejo como es el del liderazgo, sino también su capacidad de comunicarlo con brillantez, claridad y foco. Como tan bien explica Jordi, los líderes son personas de carne y hueso. No son superhéroes. Son imperfectos y, por tanto, fallan a menudo. Se mueven entre la razón y la intuición. Deben acertar lo máximo posible en el equilibrio entre ambas. El autor muestra su conocimiento y dominio sobre la materia, apoyándose en enfoques novedosos y multitud de casos y ejemplos. Nada de conceptos consabidos e historias manidas. Y lo hace con un lenguaje cuidado y asequible para todo el mundo. Además, emplea recursos inteligentes para explicar los conceptos.

Por ejemplo, para exponer cuánto de falacia tiene la clásica contraposición de los jefes como villanos y los líderes como héroes, Jordi recurre a una afortunada metáfora automovilística: el jefe equivaldría al volante y el líder al GPS. El primero es absolutamente necesario para avanzar, mientras que al segundo se le echa en falta cuando nos invade la incertidumbre sobre el rumbo y sobre el camino. Pues bien, este libro está literalmente abarrotado de maravillosas historias y ejemplos, con los que Jordi nos ayuda, de una manera amena y sencilla, a comprender la verdadera esencia del liderazgo.

Resumiendo, *Liderazgo imperfecto* es un manual profundo y práctico para desarrollar tu talento como líder y llevarlo a donde ocurre la

magia: el lugar en el que confluye tu capacidad de liderazgo con la obtención de lo mejor de tus colaboradores. Tienes entre tus manos la posibilidad de aprender mucho de alguien que sabe de verdad sobre liderazgo, porque lo ha practicado y estudiado. Y lo sigue haciendo. Este libro es un *must have* para directivos y estudiosos del liderazgo.

Pasen y vean. Pasen y lean. ¡Gracias, Jordi!

Enrique de Mora

Consultor estratégico, conferenciante y escritor.

www.enriquedemora.com

¿Otro libro de liderazgo? ¿Realmente se puede aportar algo a todo lo dicho y escrito por John Kotter, Daniel Goleman, Peter Drücker o los incontables casos que lo analizan en las más prestigiosas escuelas de negocio?

Sí, se puede. Y Jordi Alemany lo ha hecho en estas páginas del *Líderazgo Imperfecto* que ahora tienes en tus manos —o en la pantalla, en la versión Este libro no es una autopsia de la interpretación convencional del liderazgo clásico con sus disquisiciones sobre autoridad o jefatura, orientación a resultados, estilos más o menos visionarios, enérgicos, participativos, controladores, delegantes… que todos reconocemos en líderes más o menos imperfectos.

Si ya eres un líder, o aspiras a serlo —y no olvides que a un líder le definen sus seguidores—, esta lectura te aportará reflexiones, referencias, historias, anécdotas, ejemplos para entender los atributos, características, valores, aptitudes y actitudes del líder de esta nueva era.

La reconocida capacidad de Jordi para contar historias de forma amena y conectar aprendizajes y perspectivas te llevará a neutralizar culturas de miedo desde la antropología del liderazgo o a incorporar estrategias que integren herramientas digitales con valores humanistas.

Y, si además aplicas y pones en práctica lo leído en estas páginas, podrás pasar de ser un «líder imperfecto» a ser un «líder pluscuamperfecto», un líder activista y con propósito.

«Si quieres llegar rápido, viaja solo; si quieres llegar lejos, viaja acompañado. Tú lideras».

Nacho Villoch

Experto en innovación, conferenciante y escritor.

Jordi Alemany, en su libro *Liderazgo* nos lleva de la mano por el apasionante mundo del liderazgo, analizando con rigor todos los aspectos inherentes a él. Con una pluma precisa, nos desmitifica la idea de que los líderes lo hacen todo bien y jamás cometen errores. Nos enseña las consecuencias de la cultura del miedo, y nos pasea con exactitud por el inmenso espacio de la inteligencia emocional, de la motivación, de la ética, del consenso, de los sesgos y de un largo etcétera de habilidades inter e intrapersonales. «El liderazgo es una mentalidad», dice, y así lo demuestra desplegando un sinfín de ejemplos en la historia de la gestión en las organizaciones empresariales, probando, con ello, que esa máxima es el eje de esta mezcla entre arte y ciencia.

Después de su lectura, uno sale reforzado, motivado, esperanzado y con un maletín de herramientas sobre las que pensar. Es un libro fácil

de leer, de consulta, imprescindible en la mesa de cualquier directivo que quiera aprender o mejorar las habilidades de un verdadero liderazgo.

Josecho Vizcay

Empresario, ejecutivo y autor del libro *El masajista de*

www.pureexecutivecoaching.com

1

CAPÍTULO I

Introducción

Me alegra mucho que estés leyendo este libro por tres motivos:

El primero es que, si tienes este libro en tus manos, deduzco que te interesa el mundo del liderazgo, así que podemos decir que nuestra relación arranca bien, ya que contamos con un interés común y, como veremos a lo largo del libro, compartir un interés común es el primer paso para desarrollar relaciones satisfactorias entre seres humanos.

El segundo motivo de mi alegría es que, para un escritor, cada lector es un regalo no solo por vender un libro, sino porque el propósito de escribir es que te lean, igual que el propósito de liderar es que te sigan. Sin lectores no hay escritores, al igual que sin seguidores no hay líderes.

El tercer y último motivo de mi alegría es que estoy convencido de que tras esta lectura habrá mejorado tu comprensión del liderazgo y los beneficios que proporciona contar con buenos líderes en nuestra sociedad, y con ello se multiplican nuestras posibilidades de hacer del mundo un lugar un poco mejor, que es, sin duda, el propósito último de este libro.

Pero antes de continuar considero importante contarte algo más sobre mí y la razón por la que decidí escribir este libro. Creo que es la mejor manera de ayudarte a definir tus expectativas y con ello facilitarte la decisión de seguir o no seguir leyendo.

Comenzaré por compartir contigo un secreto y es que, si hay algo que aprecio como lector, son los libros que no exigen más de diez minutos de lectura para poder determinar si satisfarán mis expectativas. Siempre he pensado que la introducción de un libro debería cumplir con una función clara: permitir al lector establecer una expectativa de lo que obtendrá tras invertir su preciado tiempo en leer al autor de

turno.

Así que, como intento practicar la regla de oro de la reciprocidad con mis lectores, permíteme que te ofrezca lo mismo que yo exijo, que no es otra cosa que una breve introducción que te permita decidir si la inversión de tu tiempo en la lectura de este libro se verá recompensada como esperas. Espero, sinceramente, que este sea el caso.

1.1 La historia detrás de este libro

Nací el 29 de mayo de 1971 en Valencia, España, ciudad donde viví, estudié y trabajé hasta 1994. A los veintitrés años decidí marcharme de mi ciudad con el objetivo de explorar nuevos horizontes, ya que en España no era capaz de encontrar una sola oportunidad de crecer y desarrollar mi máximo potencial.

Durante mi niñez y adolescencia fui educado en la rígida disciplina de un colegio católico español de los setenta; siempre tuve dificultad para adaptarme y seguir unas normas que encontraba completamente irracionales. Desde entonces y hasta hoy encuentro difícil respetar la autoridad basada exclusivamente en una posición jerárquica. Es algo que, por mucho que lo he intentado, no digiero con facilidad.

Recuerdo que, ya con apenas ocho o nueve años, me revelaba abiertamente contra los absurdos castigos que me imponían unos profesores que, por aquel entonces, contaban con autoridad para pegarnos a la primera oportunidad que se les presentaba. Lo hacían, según ellos, para corregir lo que consideraban «conductas inadecuadas» por parte de «alumnos rebeldes e inadaptados».

Y la verdad es que algo rebelde sí era. Siempre me he resistido a ser educado como un soldado, formando en fila de a uno en el patio trasero del colegio, antes de entrar al comedor a recibir el «rancho». Nunca he creído en la educación basada en el miedo al castigo en público. Sigo sin creer que esa sea la manera de educar a un niño.

Mi padre, empresario, hijo de empresario y nieto de empresario, era un hombre extremadamente culto, de familia acomodada, que contaba con tres carreras y una pasión, el aprendizaje constante. Desde muy pequeño me inculcó la idea de que los hombres se hacen a sí mismos y que tu futuro depende únicamente de ti y de tus decisiones, así que no debía tener miedo a discrepar de las opiniones de otros, fuesen quien fuesen, siempre que lo hiciese con respeto y

argumentando sólidamente mi propia opinión.

Mi madre, nacida en el seno de una familia muy humilde, tuvo que dejar el colegio a la edad de ocho años para ponerse a trabajar, ya que había quedado huérfana como consecuencia de la guerra civil. Católica, practicante durante casi toda su vida, siempre me ha inculcado que en la vida todo se saca con fe, esfuerzo, humildad y sufrimiento, que no hay que tener miedo ni vergüenza a nada, siempre que se obre con honestidad y respeto.

Gracias a la comprensión y dedicación de mis padres pude lidiar con mi particular batalla con el sistema educativo español y convertirme en la persona que soy hoy. Un ser humano imperfecto, consciente de mi necesidad constante de aprendizaje y mejora.

La educación que me dieron mis padres en casa me ayudó a resistirme a ese ejercicio del liderazgo basado en el miedo de maestros y jefes mediocres, a los que hoy veo más como víctimas del sistema que como verdugos. Todos esos pobres diablos son víctimas de un sistema que, desde finales del siglo XVIII y hasta nuestros días, se ha mantenido invariable en su objetivo: convertir a niños en disciplinados soldados, que una vez concluyan su formación se incorporen al mercado laboral, compitiendo entre ellos y siguiendo con sumisión el dictado de sus jefes, que ocupan la figura que previamente ocupaba el maestro.

Si observas con atención, desde la disposición de las aulas a los métodos pedagógicos empleados, verás que desde finales del siglo XVIII seguimos atendiendo a un personaje (maestro) que, de pie, delante de un grupo de pupilos en silencio, dicta una serie de teorías que debemos asumir como incuestionables, renunciando a cualquier deseo de cuestionar o rebatir. Cuando acaba el periodo de dictado en las aulas, estamos listos para incorporarnos al dictado en las fábricas y en las oficinas. Pasamos de seguir el dictado de un maestro a seguir el de un jefe. En ambos casos el objetivo es el mismo. Sumisión.

Por eso, desde muy joven, me encuentro en lucha contra el sistema educativo y el modelo de gestión empresarial tradicionales. Creo firmemente que, lejos de ayudarnos a desarrollar nuestro talento potencial, anula nuestra capacidad de pensar y reflexionar, restringiendo nuestras posibilidades de crecer intelectualmente. Desde esa conciencia, que adquirí ya desde niño, siempre me he revelado contra un sistema educativo que, como históricamente han subrayado grandes genios como Picasso, Mark Twain o más recientemente sir Ken Robinson, aniquila la creatividad y nos convierte en clones, marcados con un lote de fabricación y una fecha de caducidad.

Si algo he aprendido en mis casi cincuenta años de vida es que educar, al igual que liderar, consiste en guiar, y que los maestros y líderes empresariales más admirados tienen mucho de guía y poco de dictadores.

Siempre me he revelado contra un sistema educativo que, como históricamente han subrayado grandes genios como Picasso, Mark Twain o más recientemente sir Ken Robinson, aniquila la creatividad y nos convierte en clones, marcados con un lote de fabricación y una fecha de caducidad.

1.2 Paralelismos entre educación y liderazgo

Si atendemos a la raíz latina del término *educere,* educar significa hacer salir, extraer, sacar a la luz; conducir desde adentro hacia afuera, promover al desarrollo (intelectual y cultural) del educado. Es decir, el educador guía al educado para que pueda desarrollar sus propias potencialidades psíquicas y cognitivas. Esa es la función real de un educador.

En paralelo, la raíz del término liderazgo proviene del verbo inglés *to* que significa igualmente guiar. Por tanto, existe una clara vinculación entre ambos conceptos cuando son bien entendidos y practicados.

Lo triste es que hace mucho que los que supuestamente deberían educar no educan, y los que deberían liderar no lideran.

Si atendemos a la labor que durante siglos vienen realizando unos y otros, podríamos decir que más que educar y liderar, la gran mayoría de aquellos que ocupan posiciones de maestro, profesor y líder, en cualquier ámbito de nuestra sociedad, se dedican más a adoctrinarnos e imponernos normas y leyes que a guiarnos en el desarrollo de nuestro talento hacia un futuro mejor.

Y de ahí nace este libro. De esa necesidad imperiosa de educar a maestros, profesores y líderes del futuro, para que ellos, a su vez, se conviertan en auténticos educadores, en guías que ayudan a otros a sacar de dentro lo mejor de sus capacidades y talentos.

Este libro habla de la educación y el liderazgo como herramientas fundamentales para desarrollar y explotar el talento propio y el de los que nos rodean para que, con ello, los seres humanos podamos alcanzar metas comunes más elevadas.

1.3 Una cuestión de mentalidad

Si hay una pregunta recurrente a lo largo de la historia es: ¿Qué convierte a un ser humano en un gran líder?

Esta es una pregunta que muchos de nosotros nos formulamos, ante la aspiración de progresar en el trabajo y como parte de un deseo común de escalar posiciones en la jerarquía de nuestras empresas y con ello lograr más reconocimiento, estatus y tener la oportunidad de influir en el destino de nuestras empresas.

Recuerdo cuando tenía veinte años y soñaba con, algún día, poder dirigir un equipo comercial en alguna empresa de tamaño medio de mi ciudad natal. Esa era mi aspiración por aquel entonces. La verdad es que tenía muy poco conocimiento de lo que implicaba liderar, de qué habilidades requería o de cuán difícil podía resultar. Mi aspiración estaba más bien basada en el deseo de mejorar, crecer, demostrar cuál era mi potencial y, sobre todo, sentirme parte esencial de los resultados de la compañía en la que trabajase.

Lo triste es que hace mucho que los que supuestamente deberían educar no educan, y los que deberían liderar no lideran.

Mi sueño no tenía tanto que ver con ganar más dinero u ocupar una determinada posición, que, no nos engañemos, también me atraía, y mucho, sino más bien con el reconocimiento y la capacidad de influir en determinadas decisiones. Sentía que tenía una capacidad de ver más allá de lo que mis jefes hasta entonces veían.

Durante los treinta años siguientes, desde aquel deseo inicial hasta hoy, he tenido la oportunidad de ocupar diferentes posiciones como mando intermedio y ejecutivo en varias multinacionales, grandes empresas nacionales e incluso liderando algunos proyectos de

emprendimiento propios y ajenos, que terminaron convirtiéndose en exitosas *start-ups*. He podido liderar equipos en más de treinta países de cuatro continentes y si algo puedo decir es que mi idea del liderazgo ha cambiado radicalmente. He pasado de ver casi exclusivamente los privilegios a comprender las enormes responsabilidades que conlleva tomar decisiones que afectan a miles de personas.

Por esa razón y según creció mi conciencia acerca de la dificultad y enorme responsabilidad que conlleva liderar, decidí dedicarme, en cuerpo y alma, no solo a cumplir con las obligaciones que me imponía mi trabajo, sino también al estudio profundo del liderazgo. A intentar comprender qué hace que alguien se convierta en un buen líder.

En honor a la verdad diré que, tras más de veinte años dedicado a la observación de esta maravillosa disciplina, mi opinión es que, más que con un conjunto de habilidades y virtudes, liderar tiene que ver con ser capaz de desarrollar una determinada mentalidad, atendiendo a la definición del diccionario de la palabra mentalidad: una inteligencia o manera de pensar y actuar determinada.

Por eso, de los miles de definiciones de liderazgo que diferentes expertos nos han dado a lo largo de la historia, me atrevería a decir que la mejor definición posible de un líder es la de Warren Bennis, que reza así:

> El líder es aquel que tiene la capacidad de visualizar el camino que nos permitirá alcanzar un destino mejor y cuenta además con la capacidad de influenciar a que aquellos que deben llevarnos a ese destino, para que se embarquen en una aventura en la que, por ellos mismos, jamás se embarcarían.

El líder es aquel que tiene la capacidad de visualizar el camino que nos permitirá alcanzar un destino mejor y cuenta además con la capacidad de influenciar a que aquellos que deben

llevarnos a ese destino, para que se embarquen en una aventura en la que, por ellos mismos, jamás se embarcarían.

El líder, por tanto, es un guía *(lead)* visionario, con una extraordinaria capacidad para hacer crecer y motivar a los suyos, proporcionándoles la confianza que les permita sacar lo mejor de ellos mismos *(educere)* en la persecución de un propósito común.

El liderazgo, como veremos en detalle a lo largo de este libro, exige desarrollar una mentalidad orientada al propósito común, al crecimiento, a la conexión con los demás y a la construcción de la confianza. Si tuviéramos que desgranarlo, podríamos decir que esa mentalidad se enfoca en cuatro elementos:

1. Una visión (propósito)
2. A un destino mejor (crecimiento)
3. Comunicación e influencia (conexión)
4. Para hacer cosas que por sí solos no harían (confianza)

Piensa en los más grandes líderes que recuerdes y, si reflexionas, concluirás que todos ellos poseían esta misma mentalidad basada en estos cuatro elementos.

Así pues, cuando hablo de que el liderazgo no es una lista de virtudes y habilidades, sino una mentalidad, me estoy refiriendo a dos cosas:

1. Inteligencia: el líder posee una extraordinaria inteligencia emocional.
2. Manera de pensar y actuar: un líder piensa, decide y actúa como un guía y educador.

De esta mentalidad, de los elementos que la componen y de cómo desarrollarla es de lo que va este libro. Dicho todo esto y como lo prometido es deuda, llega la hora de tomar la decisión de seguir leyendo o dejarlo aquí.

1.4 ¿Qué vas a encontrar en este libro?

Como te he comentado, el propósito de este libro es provocar en ti algunas reflexiones que amplíen tu comprensión acerca de la compleja tarea de liderar y te permitan practicar y perfeccionar tus capacidades como líder por si, actualmente o en el futuro, te toca desempeñar ese papel tan difícil a la par que necesario en cualquier organización.

Y digo te toca porque otro dato a tener en cuenta es que a los líderes se les elige, no se autoproclaman. Los seres humanos elegimos a quién deseamos seguir, por eso resulta tan absurdo ver a algunas personas autodenominándose líderes o tratando de liderar «por imposición».

Pero sigamos. El libro está dividido en siete capítulos. Cada capítulo tiene como objetivo proveerte de conocimiento y herramientas que te permitan hacer tres cosas:

1. Cuestionar viejos paradigmas y desmontar falsos mitos.
2. Reflexionar acerca del por qué, qué y cómo del liderazgo actual.
3. Desarrollar la mentalidad de un líder del siglo XXI.

Al finalizar el libro habremos navegado por un gran número de historias y situaciones, planteado infinidad de reflexiones y cuestionado innumerables dogmas siempre con el mismo objetivo, que no es otro que proporcionarte una visión amplia de qué es, para qué sirve y qué beneficios aporta desarrollar la mentalidad de líder.

Solo una cosa más. Toda la información y el conocimiento compartidos en este libro son producto de mis treinta años de

experiencia profesional combinados con más de veinte años de estudio e investigación en diferentes campos, pero, lejos de considerarme un experto en este o ningún otro campo, no paso de ser un eterno aprendiz en constante evolución, por lo que te invito a cuestionar no solo los viejos paradigmas, sino también mis opiniones y afirmaciones.

Esa es la esencia de este libro. Reflexión, pensamiento crítico y cuestionamiento del *statu quo*.

Nada más. Espero que disfrutes tanto leyéndolo como yo lo he hecho escribiéndolo y, si no es el caso, te ruego que me escribas para contarme qué es lo que no te ha gustado y me sugieras cómo mejorarlo. Te dejo mis datos de contacto en la última página del libro.

Ahora te toca a ti decidir si quieres continuar o lo dejamos aquí.

2

CAPÍTULO II

¿Para qué necesitamos líderes?

Cada día más gente se pregunta: ¿Para qué necesitamos líderes? Especialmente si atendemos a la pésima gestión que los líderes políticos y responsables de las principales instituciones responsables de nuestra salud, seguridad y economía han hecho de la pandemia.

Según el último barómetro de la confianza que anualmente publica la prestigiosa agencia de comunicación Edelman, la confianza en los líderes políticos y empresariales no ha dejado de caer desde hace casi dos décadas, hasta tocar fondo en 2021 con un mínimo histórico del 53 % y 61 %, respectivamente.

Ya en 2014, en las primeras páginas de *Los líderes comen al final,* Simon Sinek nos lanzaba la pregunta: ¿Alguna vez te has preguntado por qué las sociedades se dividen en líderes y seguidores? Para a continuación explicarnos que, en realidad, la razón por la que desde nuestros orígenes hemos necesitado líderes es producto de la biología.

Gracias al estudio del comportamiento humano y a los cientos de investigaciones que se han venido realizando en las últimas décadas en el campo de la neurobiología, hemos aprendido que nuestras reacciones son producto de la segregación de diferentes hormonas por parte de diferentes glándulas alojadas principalmente en nuestro cerebro. Esas glándulas y las sustancias químicas que segregan tienen la misión de provocar reacciones que nos ayudan, principalmente, a sobrevivir y procrear, controlando nuestras emociones y modelando nuestro comportamiento, desde que nacemos hasta que morimos. Aunque lo hemos descubierto recientemente, esto es así desde hace decenas de miles de años.

Por ejemplo, la dopamina nos proporciona placer, actuando como recompensa, cada vez que completamos una tarea. Si encontramos algo que hemos estado buscando o si alcanzamos nuestros objetivos

de pérdida de peso, por ejemplo, el cerebro nos recompensa con una dosis de dopamina. Lo mismo ocurre cuando una de nuestras publicaciones en redes sociales recibe un «me gusta» o cuando nuestra empresa nos paga el bonus anual por haber logrado nuestros objetivos profesionales.

La dopamina está considerada la hormona del placer y es la responsable de las recompensas emocionales inmediatas, por lo que también está vinculada a las adicciones como el alcoholismo, las apuestas y el juego, la adicción al sexo o a las redes sociales.

Por su parte, la serotonina y la oxitocina afectan a nuestra vida social y son responsables de ayudarnos a formar relaciones con otras personas. Ambas influyen en nuestros afectos y, por tanto, en nuestro estado de ánimo. La confianza y el amor por aquellos que nos rodean dependen directamente de la segregación de estos dos químicos.

Cuando estamos rodeados de personas en las que podemos confiar segregamos más serotonina y esta hace que nos sintamos relajados, lo que produce paz mental e induce al sueño, mientras que, si desconfiamos de las personas a nuestro alrededor, se reduce la segregación de serotonina, lo que nos conduce a un aumento del nerviosismo, la preocupación y la angustia. La serotonina está considerada la hormona de la tranquilidad.

Lo mismo ocurre con la oxitocina, también llamada hormona del amor. Según nos muestran los escáneres, cuando una madre da a luz y abraza por primera vez a su hijo, su cerebro comienza a producir grandes dosis de oxitocina, y lo mismo ocurre en el cerebro del bebé. Incluso cuando inyectamos oxitocina de laboratorio a alguien que sufra un déficit de esta, podemos observar cómo el amor por aquellos que tiene a su alrededor aumenta considerablemente, iluminándose con mayor intensidad las áreas de su cerebro que reflejan esa actividad neuronal.

Para completar el cuarteto fantástico de hormonas responsables de

buena parte de nuestro equilibrio mental tenemos las endorfinas, que son el analgésico natural más potente que existe, con un efecto muy superior al de la morfina. Las endorfinas tienen el poder de disfrazar el agotamiento y el dolor, haciendo que lo confundamos con placer físico. Las endorfinas son la razón por la que salimos del gimnasio después de un duro día de entrenamiento y mientras nos estamos duchando sentimos una sensación de placer absoluto que hace que al día siguiente, por muy doloridos que estemos, queramos volver a por más.

Hace diez mil años, las endorfinas ayudaban a los cazadores a continuar sus largas jornadas de caza, aun tras haber cubierto grandes distancias sin resultado y encontrarse completamente exhaustos. Las endorfinas les permitían continuar, motivados por la necesidad de traer algo de carne a sus cuevas y poder alimentar así a sus familias hambrientas. Hoy en día, las endorfinas permiten a los atletas profesionales alcanzar su máximo rendimiento, aumentando el nivel de esfuerzo en cada entrenamiento, lo que les permite, a su vez, ir superando sus propias marcas recurrentemente.

Pero, además de ayudarnos a sobrevivir, estas cuatro hormonas, a las que Simon Sinek agrupa bajo el acrónimo EDSO (endorfinas, dopamina, serotonina y oxitocina), también son responsables del diseño de nuestros modelos organizativos.

En las sociedades humanas, debido a nuestro origen como cazadores-recolectores, las mismas endorfinas que permitían a un grupo de cazadores asegurar el suministro de carne diario para su comunidad eran las que a su vez les permitían mantener un estatus más alto, asociado a más privilegios. Aquel que segregaba más endorfinas tenía más probabilidades de sobrevivir y, por tanto, de liderar.

2.1 Liderazgo primate

Desde nuestros orígenes, aquellos individuos más débiles que por alguna razón no podían participar en la caza tenían que aceptar una posición más baja en la jerarquía social, así como muchos menos privilegios. Su tarea se limitaba a la recolección de frutas y al cuidado de los bebés, algo que no requería de tanta fortaleza y resistencia física.

Esta distinción entre los «fuertes» y los «débiles» fue el primer paso en el camino hacia los primeros modelos jerárquicos, que son la base de las primeras teorías del liderazgo humano: el liderazgo por fortaleza física, heredado de los primates no humanos.

Sin embargo, las hormonas también proporcionan cohesión a las estructuras jerárquicas al proveer de tranquilidad, protección y sentimiento de pertenencia a los más débiles de la comunidad, que incrementan sus probabilidades de supervivencia y procreación gracias a la protección de los más fuertes. Los líderes, gracias a su fortaleza —más endorfinas— proporcionan tranquilidad y seguridad —serotonina— al resto de la tribu.

Y es que, cuando se trata de sobrevivir —principal prioridad de nuestro cerebro—, operar en grupo ofrece muchas ventajas; la más importante de ellas quizás es que, gracias al grupo, no tenemos que enfrentarnos solos a las amenazas que ponen en peligro nuestra vida a diario.

Esto nos proporciona una sensación de seguridad que nos permite concentrarnos en progresar y evolucionar individual y colectivamente en lugar de pasar el día preocupados por protegernos de los peligros e incertidumbres que nos acechan.

En tiempos prehistóricos podías encontrar una amenaza en cada

esquina. Teníamos que protegernos de los depredadores, de los ataques de otras tribus, de los cientos de enfermedades mortales para las que no existía cura y, al mismo tiempo, debíamos asegurar la provisión de alimentos y un refugio seguro cada día.

Vivir en comunidad, sin embargo, nos permite dividir las tareas necesarias para la autoconservación, lo que facilita que podemos enfocarnos en otras iniciativas evolutivas, como el desarrollo de herramientas más eficaces, o lo que hoy día conocemos como desarrollo e innovación tecnológica.

Pero, aunque el entorno haya cambiado, la programación original de nuestro cerebro sigue siendo exactamente la misma. Nuestras prioridades continúan siendo la supervivencia y la procreación, por encima de todo, y ambas prioridades están intrínsecamente vinculadas a la necesidad de protección y seguridad. Es por este motivo por lo que los líderes resultan imprescindibles para gran parte de la sociedad, más débil y desprotegida.

Es esa necesidad de protección la que hace que todos, sin excepción, necesitemos sentir que somos parte de un círculo de seguridad formado por personas en las que podemos confiar. Los humanos somos gregarios por naturaleza, ya que tenemos la necesidad de rodearnos de otras personas que nos proporcionen tranquilidad y nos protejan de las amenazas externas; solo así podemos dormir tranquilos y recuperarnos física y mentalmente del desgaste diario.

Dentro de esos círculos de seguridad, los miembros pueden confiar unos en otros y, por lo tanto, unir sus capacidades y recursos para protegerse mutuamente y progresar, pero esos círculos necesitan a su vez de un líder, de alguien que defina las normas y que, en caso necesario, marque los límites al resto de miembros del grupo.

Cuando trasladamos el concepto de círculo de seguridad de nuestros antepasados al mundo empresarial, podemos observar que, en esencia, nada ha cambiado. Hemos eliminado algunas amenazas,

como las relacionadas con los predadores, así como la mayoría de las enfermedades mortales, pero nos hemos inventado nuevas amenazas, como la soledad, la pérdida del empleo o las crisis económicas.

Resulta muy triste visto así, pero, tras millones de años de evolución, cuando observamos a algunos líderes políticos y empresariales, todavía podemos apreciar muchas similitudes con el comportamiento de aquellos primates de los que venimos. El rasgo más similar, sin duda, son las feroces rivalidades entre aquellos que exhiben su fuerza compitiendo constantemente por el control del grupo.

Lo interesante de ese comportamiento es que todavía hoy son mayoría las organizaciones públicas y privadas en las que solo así se logra sobrevivir y promocionar. Quizás nos parezca irracional y la mayoría se resista a reconocerlo, pero en el entorno empresarial y político, ser hipócrita, egoísta e incluso agresivo siempre ha resultado mucho más ventajoso que ser generoso, honesto, humilde o empático.

Nos gusta imaginar un mundo lleno de líderes justos y maravillosos, pero la realidad es que nuestra sociedad jamás ha sido así. Nuestro cerebro tiene como prioridad sobrevivir, así que, en un modelo como el que hemos creado, en el que más poder, posición y dinero implican más probabilidades de sobrevivir… ¿qué esperas que ocurra?

2.2 Necesidad de protección

Como ves, el liderazgo nació como función necesaria para asegurar la protección y la sana convivencia de los individuos dentro de un mismo grupo. El más fuerte protegía a los más débiles, que, a cambio, aceptaban ser liderados, acatando sus normas y deseos.

En su origen, la figura del líder tenía como principal función gestionar la asignación de privilegios, el reparto de recursos y las obligaciones de todos los miembros de un mismo grupo, diferenciando entre los de más arriba (más fuertes) y los de más abajo (más débiles y expuestos), pero, según nuestra sociedad ha ido evolucionando, ese modelo jerárquico y ese estilo de liderazgo han ido, progresivamente, dejando de tener sentido.

Asimismo, gracias a la educación ética y cívica, en las sociedades más avanzadas el uso de la fuerza ya no es prácticamente necesario y las constantes amenazas a nuestra integridad física casi se han extinguido, por lo que el papel principal de los líderes ya no tiene que ver con proveer protección y garantizar la seguridad, sino más bien con proporcionar satisfacción y bienestar. La función del líder en el mundo actual tiene más que ver con proporcionar entornos donde sus seguidores puedan ver satisfechos sus deseos y aspiraciones.

Tras millones de años de evolución, cuando observamos a algunos líderes políticos y empresariales, todavía podemos apreciar muchas similitudes con el comportamiento de aquellos primates de los que venimos. El rasgo más similar, sin duda, son las feroces rivalidades entre aquellos que exhiben su fuerza compitiendo constantemente por el control del grupo.

Y es que, desde nuestros orígenes hasta hoy, los seres humanos hemos ido eliminando sucesivamente todas aquellas amenazas que suponían un riesgo para nuestra supervivencia y procreación, desde las grandes

bestias, que en la prehistoria nos amenazaban e incluso superaban en número en casi cualquier lugar del planeta, hasta los constantes enfrentamientos bélicos e incluso la mayoría de las enfermedades mortales. Sin embargo, los seres humanos nos sentimos constantemente amenazados. ¿Por qué?

La explicación tiene que ver con el hecho de que nuestro sistema nervioso ha estado evolucionando durante seiscientos millones de años, desde medusas antiguas hasta humanos modernos. Nuestros antepasados tenían que tomar una decisión crítica muchas veces al día: acercarse a una recompensa o evitar un peligro, lo que obligó a su cerebro a desarrollar un complejo sistema compuesto por tres partes o subsistemas: el instintivo, el racional y la memoria.

Imagina ser un homínido en África hace un millón de años, viviendo en un pequeño grupo de entre quince y veinte miembros. Para transmitir tus genes, tienes que encontrar comida, mantener relaciones sexuales y cooperar con otros para ayudar a cuidar de los pequeños para que garanticen la procreación y subsistencia del grupo a largo plazo. Estas eran todas las recompensas en esa época. Muy escasas, especialmente si las comparamos con el gran número de amenazas a las que estaban expuestos.

Pero, además, tienes que esconderte de los depredadores, mantenerte alejado de los machos y hembras alfa que están continuamente buscando pelea. Por último, debes estar atento para no dejar que otros grupos os ataquen mientras dormís y os maten. Estos eran los peligros en aquel entonces.

Y aquí es donde radica la principal diferencia entre las recompensas que podías obtener y los peligros a los que te debías enfrentar a diario. Si te perdías una recompensa un día, no sabías si tendrías la oportunidad de obtenerla mañana, a lo que había que sumar que, si no lograbas evitar un peligro hoy, ya no había un mañana. Dicho en otras palabras: o te ponías las pilas o durabas menos que un caramelo a la puerta de un colegio. En aquella época el cerebro no tenía ni un segundo de descanso, lo que le obligaba a estar constantemente

alerta.

Como consecuencia, desde entonces y hasta hoy, el cerebro humano reacciona más intensamente a los estímulos negativos que a los positivos. Estamos programados para ver mucho antes el peligro y lo negativo que las recompensas. Eso es lo que hace que, además, cuando nos enfocamos en recompensas, pensemos casi exclusivamente en las que nos proporcionan placer inmediato, ya que nuestro cerebro se desarrolló sabiendo que «más vale pájaro en mano que ciento volando», sin saber si habría un mañana para disfrutar de una recompensa mayor.

La campana de alarma de nuestro cerebro, la amígdala, usa aproximadamente dos terceras partes de sus neuronas para identificar peligros a nuestro alrededor. Está siempre preparada para activar nuestro sistema motriz cada vez que suena una alarma. Los eventos y experiencias negativas se almacenan rápidamente en nuestra memoria y se mantienen ahí por mucho más tiempo que cualquier experiencia positiva. De hecho, se estima que necesitamos cinco veces más de estímulo positivo para producir el mismo recuerdo que genera un solo estímulo negativo.

Para que nos entendamos: el cerebro es como el teflón para lo positivo y como un velcro para lo negativo, por eso aprendemos más de las experiencias negativas que nos producen dolor que de las experiencias que nos producen placer. Por eso todos los errores que has cometido a lo largo de tu vida son la base de tu aprendizaje. Todas esas malas experiencias vividas son las que te permiten recordar lo que duele y hacen que, por lo general, intentes evitar repetir los mismos errores que cometiste en el pasado.

No obstante, demasiado dolor y flagelación tampoco es bueno, y por eso nuestro cerebro desarrolló también un mecanismo que nos permitiese minimizar el dolor y la culpa que sentimos tras cometer errores especialmente graves: el autoengaño. Y es que cometer errores es una excelente manera de aprender, pero nos produce una excesiva carga de preocupación y negatividad constante, lo que nos

lleva a sufrir un, a veces, innecesario estrés, ansiedad e incluso miedo.

Pero ¿qué es el miedo? ¿Es el miedo bueno o malo?

2.3 El miedo manda

En este bloque vamos a analizar el miedo, qué es, para qué sirve y cómo podemos utilizarlo a nuestro favor.

Comencemos por subrayar qué es el miedo desde el punto de vista de la psicología, que nos explica que el miedo es una emoción que se expresa de diferentes maneras, como, por ejemplo, la consternación, el terror, el pánico, la ansiedad, la cobardía, la inquietud o la aprensión, entre otras. Hoy en día, en un mundo donde nuestro cerebro ya no se siente amenazado por los peligros a los que se exponían nuestros predecesores, la mayoría de nuestros miedos se enmarcan en la categoría de miedos sociales y existenciales.

Según la filosofía contemporánea y en palabras de Soren Kierkegaard, ambos tipos de miedo, social y existencial, son producto del miedo a la libertad de elección. Cuanto más amplia es la libertad de elección de un individuo, más probable es que experimente miedo y ansiedad, ya que este miedo es generado por el carácter desconocido e indeterminado de las consecuencias de su elección.

También tenemos la definición que proporciona del miedo la economía neoclásica, que asume que el principal miedo del hombre es el miedo a la pérdida, de ahí que, según los promotores de esta teoría, a la hora de elegir, los seres humanos siempre optemos por la opción que nos genera una mayor utilidad o retorno. Podríamos decir que, según la economía, los humanos tenemos miedo a perder lo que poseemos y esa es la principal razón de nuestra constante preocupación. La pérdida es nuestra mayor amenaza y lo que nos lleva a buscar la referencia y consejo de nuestros líderes.

La realidad es que, más allá de las explicaciones que las diferentes disciplinas científicas nos proporcionan acerca de qué es el miedo y para qué sirve, podemos decir que el miedo es un mecanismo de supervivencia que se genera como respuesta inmediata ante una

amenaza o peligro, permitiéndonos evitar situaciones que supongan un riesgo para nuestros intereses.

Y aquí es donde miedo y liderazgo se vinculan, ya que nuestros líderes, desde hace millones de años hasta hoy, siempre han encontrado en el miedo la herramienta perfecta para controlar la conducta de los miembros del grupo que lideraban.

Primeramente fue el miedo al más fuerte, posteriormente el miedo a los dioses y sus castigos divinos, para luego pasar, como consecuencia del desarrollo económico, al miedo a perder el estatus social y el reconocimiento que nos dan el dinero y los bienes materiales. El elemento común en los diferentes escenarios ha sido y es siempre el miedo a ser expulsados del grupo y, con ello, perder su protección y afecto.

Según hemos ido evolucionando, el miedo primitivo e innato ha ido convirtiéndose en un miedo inculcado como resultado del desarrollo de nuestras capacidades cognitivas e intelectuales, que, a su vez, nos han permitido comprender mucho mejor el miedo y su utilidad. El único problema aquí es que ha sido esa comprensión del miedo y sus efectos en la conducta humana la que ha llevado a nuestros sucesivos líderes a emplearlo como herramienta de control de las masas.

Los líderes religiosos y políticos han hecho uso del miedo como herramienta de control y manipulación. El miedo al castigo divino o el miedo a los reyes, dictadores y autócratas que nos han gobernado a lo largo de la historia de la humanidad es parte intrínseca de todas las culturas.

Obviamente el mundo empresarial no ha escapado al uso del miedo como mecanismo de control. En su libro *Rompiendo la barrera del miedo,* John Rieger comparte algunos estudios recientes en este campo, que muestran que el 50 % de los empleados estadounidenses sienten que sus compañías los tratan como prisioneros. Lo más llamativo de este estudio es que los encuestados no son

exclusivamente profesionales en las posiciones más bajas de la jerarquía, sino principalmente mandos intermedios y ejecutivos, que confiesan sentir un tremendo miedo cuando piensan en las consecuencias de la posible pérdida de su empleo.

El miedo a perder estatus, poder, dinero o influencia está muy presente en la mente de aquellos que ocupan posiciones de responsabilidad, que experimentan esa angustia que produce el miedo a fracasar y perderlo todo a diario.

Según la consultora Gallup Inc., cada día son más las organizaciones conscientes de los graves problemas que experimentan como consecuencia del miedo que sufren sus empleados. Ese miedo se refleja en forma de estrés y ansiedad, lo que impacta indefectiblemente en su productividad y rentabilidad.

Los trabajos de investigación de algunos de los más prestigiosos psicólogos de la historia reciente, pioneros en el campo de la psicología organizacional, como Daniel Kahneman y Amos Tversky, nos confirman que en las organizaciones donde el miedo supera las expectativas de desarrollo y mejora, la mayoría de los empleados optan por hacer la guerra por su cuenta y preocuparse exclusivamente por su propio interés, por protegerse a sí mismos.

Y es que en las empresas donde gobierna el miedo, la productividad, el compromiso y la capacidad competitiva se reducen radicalmente. Esto es algo que ya casi nadie pone en duda, salvo aquellos con una mentalidad obsoleta.

Cada vez resulta más obvio que el miedo crea barreras internas, además de una absurda burocracia que no hace más que reducir las probabilidades de éxito de una organización. Esa burocracia excesiva, sobrecargada de ineficientes mecanismos de control, que tiene como base el temor y la desconfianza en los empleados, provoca una clara desventaja competitiva, además de un tremendo impacto económico consecuencia de la ineficiencia y escasa productividad.

En el mundo actual no es posible tener éxito sin contar con, al menos, tres elementos clave: talento, eficiencia y capacidad para innovar a la hora de resolver problemas.

Hoy en día las organizaciones necesitan que sus empleados estén motivados, comprometidos y respondan a unas necesidades que cambian constantemente, por eso no se entiende que todavía, en la mayoría de las empresas, se observe una absoluta falta de confianza para dejar que sus empleados exploren, experimenten, practiquen y aprendan a tomar decisiones y gestionar riesgos por sí mismos. Sin estas capacidades resulta imposible competir en la economía del conocimiento.

El miedo a perder estatus, poder, dinero o influencia está muy presente en la mente de aquellos que ocupan posiciones de responsabilidad, que experimentan esa angustia que produce el miedo a fracasar y perderlo todo a diario.

Te imaginas trabajar en una empresa en la que te sientas libre a la hora de compartir tus creencias, opiniones y críticas constructivas, sin temor alguno a las represalias. Una organización en la que todas las ideas, preguntas y comentarios susciten aprecio y reciban una respuesta sincera, en lugar de reprimendas o ridiculizaciones.

Te imaginas cuántas vidas se podrían salvar en los hospitales si las enfermeras se sintieran no solo seguras, sino moralmente obligadas a cuestionar respetuosamente a otras enfermeras y médicos, conscientes de que su voz será escuchada y sus propuestas estudiadas.

Te imaginas cómo los EE. UU. podrían haber evitado los desastres de los trasbordadores espaciales Columbia y Challenger si los ingenieros más jóvenes de la NASA se hubieran sentido lo suficientemente seguros como para compartir sus preocupaciones con sus superiores y que estos, a su vez, les hubiesen escuchado cuando les informaron de

los riesgos que habían identificado.

Quizás no lo sepas o no lo recuerdes, pero en 1986, el trasbordador espacial Challenger explotó poco después del lanzamiento y murieron todos los astronautas que viajaban en él. Ese terrible accidente ocurrió a pesar de que el ingeniero de la NASA Roger Boisjoly había elevado a sus superiores, en varias ocasiones, una serie de advertencias acerca de posibles fallos en algunos de los sistemas de la nave. Nadie le quiso escuchar. ¿La razón? El miedo de sus superiores a comunicar, poco antes del lanzamiento, que tenían que abortar la misión, después de haber gastado todo el presupuesto asignado y haber solicitado algún millón de dólares adicional.

> La prevención de los fallos evitables comienza por invitar a los empleados a reflexionar, a compartir datos e informar activamente sobre lo que realmente está pasando dentro y fuera de la organización, para así crear un ciclo continuo de aprendizaje.

Del mismo modo, pocos años después, en 2003, nadie quiso escuchar cuando el trasbordador espacial Columbia se desintegró al reingresar a la atmósfera. El ingeniero Rodney Rocha había alertado de sus preocupaciones sobre el escudo térmico a su jefe, que hizo oídos sordos. Pasar por encima de su jefe era un anatema para la cultura de la NASA, así que Rocha prefirió quedarse callado y, sabiendo del riesgo que corría la tripulación, solo pudo observar, impotente, cómo siete astronautas morían cuando el escudo térmico falló, como él había predicho.

Otro terrible ejemplo del impacto del miedo en las organizaciones ocurrió en 1977, cuando quinientas ochenta y tres personas murieron en un accidente entre dos aviones en las islas Canarias porque un copiloto de KLM y un ingeniero de vuelo no quisieron contravenir las decisiones de su capitán. Le tenían demasiado miedo, declararon en el juicio.

En 2011, antes del terremoto y el posterior tsunami en Japón, que dañó gravemente la planta nuclear de Fukushima, varios ingenieros emitieron advertencias sobre las vulnerabilidades de la estructura de la planta. Los responsables los miraron como si fueran bichos raros. Cientos de personas perecieron y cuarenta y cinco mil se vieron obligadas a abandonar sus hogares cuando falló el sistema de contención de la planta.

> La conclusión es que nadie quiere correr el riesgo de confrontar ideas o contradecir a un superior, especialmente cuando el jefe parece creer que lo sabe todo y tiene el hábito de castigar duramente a aquellos que le contradicen.

Son muchas las organizaciones que hablan de seguridad psicológica, cada día más, pero una cosa es hablar y otra actuar. Es la falta de traslación de esos discursos al terreno de lo práctico lo que desalienta a los trabajadores que identifican riesgos potenciales para un proyecto, pero sienten miedo de comunicarlos a sus jefes. La seguridad psicológica no se anuncia, se provee y se garantiza.

En las culturas organizacionales sin miedo, donde sí existe esa seguridad psicológica, los empleados se sienten moralmente obligados a hablar, denunciar y compartir conocimientos e ideas, siempre en base al principio de retroalimentación constructiva. Este tipo de cultura acelera el aprendizaje y el intercambio de conocimientos entre los empleados, además de multiplicar el crecimiento de la organización, mejorar su competitividad y asegurar la sostenibilidad del proyecto empresarial a largo plazo.

> Cuando las personas hablan, hacen preguntas, debaten vigorosamente y se comprometen a un aprendizaje y mejora continuos, ocurren cosas buenas.

Estar abiertos a nuevas ideas, reconocer y recompensar a las personas por compartir opiniones y señalar errores es lo que permite a las organizaciones desarrollar culturas sin miedo. Pero, ojo, no nos

confundamos, ya que la seguridad psicológica no significa inmunidad para criticarlo todo, sino más bien la creación de un ambiente en el que las personas saben que pueden decir lo que piensan y sienten, sin miedo a la desaprobación, represalias u otras repercusiones más graves.

La conclusión es que nadie quiere correr el riesgo de confrontar ideas o contradecir a un superior, especialmente cuando el jefe parece creer que lo sabe todo y tiene el hábito de castigar duramente a aquellos que le contradicen.

Cuando las personas hablan, hacen preguntas, debaten vigorosamente y se comprometen a un aprendizaje y mejora continuos, ocurren cosas buenas.

Lo inaceptable, desde cualquier ángulo posible, es que la mayoría de los profesionales del planeta prefieran seguir en silencio incluso cuando tienen información, ideas u opiniones de vital importancia para el futuro de sus empresas. Lo verdaderamente grave es que la razón de su reticencia a hablar sea el miedo a sus jefes. Lo indignante es que, al preguntar, la mayoría de las respuestas apunten a que no hablan porque temen que los demás los juzguen como obstruccionistas, o que al hablar vean perjudicadas sus relaciones de trabajo.

A poco que observas el mundo empresarial te das cuenta de que en la mayoría de las organizaciones permanecer callado conlleva menos riesgos que abrir la boca. Lo que esas empresas y sus empleados desconocen es que esa autocensura daña nuestra psique y, potencialmente, el futuro de su organización. El miedo ahoga la seguridad, perjudica el pensamiento y el aprendizaje, lo que, por último, deriva en fuga de talento y pérdidas económicas.

2.4 La cultura del miedo y sus consecuencias

Volkswagen es un claro ejemplo del tremendo impacto de la cultura del miedo en las empresas. La reputada firma alemana creció hasta convertirse en el más grande fabricante de automóviles del mundo bajo el liderazgo despótico de Martin Winterkorn.

Winterkorn es un buen ejemplo de liderazgo basado en el miedo y de cómo este estilo de liderazgo tiende a provocar que los empleados intenten lograr sus objetivos por cualquier medio y a cualquier precio. En el caso de Volkswagen, el miedo hizo que los ejecutivos decidieran violar la ley en lugar de hablar. El coste económico en multas y pérdida de reputación a raíz del escándalo de las emisiones de diesel de VW en 2015 superó con creces cualquier ganancia esperada por Winterkorn y los accionistas.

Wells Fargo es otro gran ejemplo. La entidad financiera presionó a sus empleados para que multiplicasen las ventas de diferentes servicios bancarios. Su continuidad en la compañía dependería de su capacidad para acelerar el crecimiento: los que más cuentas nuevas abriesen serían recompensados y podrían mantener su trabajo; los que no cumpliesen con los objetivos serían despedidos.

Al igual que en Volkswagen, el mensaje implícito era que había que tener éxito a corto plazo a toda costa. Los primeros trimestres esa estrategia pareció funcionar, pero resultó ser un espejismo. El número de nuevas cuentas corrientes abiertas creció drásticamente, pero no fue como consecuencia de la llegada de nuevos clientes, sino gracias a que unos tres mil empleados decidieron comenzar a abrir cuentas falsas a espaldas de miles de clientes existentes, a los que mintieron, usando su información confidencial de forma fraudulenta, lo que terminó en el escándalo por fraude más sonado de la banca en los EE. UU. y el pago de multas multimillonarias por parte de Wells Fargo en 2016.

Otro ejemplo es el de Nokia, que en el año 2000 dominaba la industria de la telefonía móvil y estaba preparada para liderar la transición a los teléfonos inteligentes. Los ingenieros de Nokia eran conscientes de los avances de Apple y Samsung en el campo de la telefonía, pero la cultura de arrogancia de la empresa llevó a los ingenieros y sus gerentes a fingir, junto con sus ejecutivos, que no existía riesgo alguno. Su silencio llevó a un colapso del 75 % de las acciones de Nokia y a la venta de gran parte de la empresa a Microsoft en 2013.

Y es que la cultura no es solo un elemento más de la organización, especialmente cuando refuerza la tendencia natural de la gente a no desafiar a sus superiores o cuestionar el *statu quo*.

Las culturas empresariales que se sustentan sobre la base del miedo hacen que los empleados no se sientan lo suficientemente seguros para romper su silencio. Es cierto que los esfuerzos para crear una organización completamente abierta y sin miedo llevan mucho tiempo, y es posible que nunca lleguen a alcanzar plenamente su objetivo, pero que no te quepa duda de que una organización en la que las personas se sienten libres para opinar siempre será más competitiva e innovadora que una empresa en la que no puedan expresarse abiertamente.

En 2016, un artículo del New York Times compartía los resultados de la investigación realizada por Google sobre qué factores comunes compartían los mejores equipos dentro de la compañía. Después de estudiar a más de ciento ochenta equipos, el equipo de investigación descubrió que la característica más importante de un buen equipo era, de hecho, la seguridad psicológica. La ausencia de miedo a la hora de expresar ideas y opiniones.

En esa misma línea, pero en sentido contrario, en un estudio de 2003 sobre el miedo a expresar la opinión en el lugar de trabajo, las académicas Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison y Patricia F. Hewlin descubrieron que el 85 % de los participantes se sentían incapaces de acercarse a sus jefes para compartir con ellos sus

preocupaciones sobre su trabajo o el futuro de la empresa. Los participantes tenían la impresión de que, si lo hacían, sus jefes los verían como personas negativas e incluso podrían correr el riesgo de perder su empleo. Lo curioso del estudio es que incluso las personas aparentemente más seguras de sí mismas tenían esa misma percepción.

Uno de los ejemplos más conocidos en este sentido es el de Nilofer Merchant, etiquetada como visionaria por CNBC y galardonada en 2013 con el Future Thinker Award por Thinkers50, que confesó en un artículo de Harvard Business Review de 2011 que mientras trabajaba en Apple guardaba silencio sobre los problemas que notaba porque no quería equivocarse.

> Prefiero mantener mi trabajo y seguir las normas que impone Jobs que decir algo y arriesgarme a parecer estúpida y terminar despedida.

Cuando el miedo se impone e impide que los empleados se expresen en el trabajo, es la empresa la principal afectada, ya que pierde la oportunidad de generar nuevas ideas, y esto es especialmente peligroso en un mundo donde las empresas necesitan innovar si quieren tener éxito.

Y es que cuando las personas sentimos que podemos expresar nuestra opinión y compartir nuestros pensamientos abiertamente dentro de nuestro grupo de trabajo, estamos mucho mejor preparados para enfrentar cualquier desafío presente o futuro.

En definitiva, el miedo del líder puede destruir una empresa, por eso a lo largo de este libro te voy a ir proporcionando las herramientas que te permitan promover un entorno seguro y libre de miedo.

Liderar no es fácil, ya lo anticipábamos en la introducción, pero, desde luego, intentar liderar a través del miedo es, sin duda, la peor

decisión posible. Aquellos que a fecha de hoy continúan basando su liderazgo en una cultura de miedo demuestran ser muy poco inteligentes.

La inteligencia del líder

Durante muchas décadas se pensó que aquellos que contaban con una inteligencia superior tenían más probabilidades de convertirse en líderes, aunque hoy sabemos que nuestro coeficiente intelectual influye muy poco a la hora de alcanzar posiciones de liderazgo, como demostró el famoso estudio del reputado psicólogo norteamericano Lewis Terman.

El doctor Terman realizó un exhaustivo y prolongado estudio sobre la inteligencia humana y su influencia en la capacidad de las personas con un elevado CI de alcanzar posiciones de liderazgo. Convencido de que podía seleccionar a los niños que se convertirían en los próximos líderes de los EE. UU., Lewis Terman tomó a 250.000 niños en California y les hizo un test de CI. De esos 250.000 seleccionó a los 250 mejores. Estudió al 1 % con coeficiente intelectual superior a 140 durante veinticinco años.

Para su sorpresa y tras los primeros veinte años de estudio, los datos indicaban que tan solo un 15 % de sus «genios» habían destacado por encima de la media nacional en términos de posición e ingresos; un 65 % se encontraban en la media y un 20 % llevaban una vida miserable.El trabajo de Terman nos muestra además que la mayoría de los jóvenes que formaban parte del 65 % de «genios» que no superaron al ciudadano medio venían de familias adineradas que les habían pagado buenas universidades. Por tanto, contaban con la inteligencia y, además, habían tenido acceso a entornos favorables.

En vista de los resultados, Terman decidió admitir públicamente el fracaso de su teoría.

Como explica Daniel Goleman en su libro *Inteligencia Emocional,* modelo de la inteligencia racional y la importancia otorgada al CI ha llegado a confundirse completamente con el concepto mismo de inteligencia, lo cual es inexacto.

Aunque es importante, el CI solamente da cuenta de un 20 % de los factores asociados con el éxito en la vida, mientras que el 80 % restante se compone de habilidades emocionales como la motivación, el autocontrol emocional y la empatía.

> Nuestros sentimientos más intensos son reacciones involuntarias y nosotros no podemos decidir cuándo tendrán lugar.

El modelo de inteligencia emocional de Goleman establece la importancia de equilibrar la mente racional y la mente emocional para alcanzar el pleno potencial en todos los ámbitos de la vida. En ese sentido, la inteligencia emocional se entiende como la capacidad de discernir y expresar apropiadamente las emociones que experimentamos; el objetivo no es expresar ni reprimir todas las emociones, sino buscar la expresión más sana de estas según el contexto.

El coeficiente intelectual y la inteligencia emocional no son competencias opuestas, pero funcionan por separado. Una persona puede ser intelectualmente brillante pero emocionalmente inepta, un desequilibrio que puede causar muchos problemas en la vida y, en especial, cuando hablamos de liderar a otros seres humanos.

El psicólogo de Yale Peter Salovey analizó la inteligencia emocional en cinco ámbitos intrínsecamente ligados a posiciones de autoridad y liderazgo:

- Autoconciencia.
- Gestión de las emociones.

- Motivación.
- Empatía.
- Gestión de relaciones.

Ninguno de estos ámbitos requiere de un elevado CI; sin embargo, todos ellos son elementos comunes a la hora de desarrollar nuestra inteligencia emocional.

Autoconciencia

Es la base de la inteligencia emocional. La autoconciencia es la capacidad para reconocer nuestras propias emociones y cómo impactan a aquellas personas con las que interactuamos. Se puede dividir en tres elementos clave: autoconciencia emocional, autoevaluación y autoconfianza.

Pues bien, toma nota, porque sin estos elementos nos resulta imposible liderar.

Autogestión emocional

La autogestión emocional es igualmente un elemento integral de la inteligencia emocional, ya que nos permite evitar que nuestras emociones controlen nuestras conductas y comportamientos.

Cuando perdemos el control de nuestras emociones, estas tienden a dominarnos y terminan por influenciar negativamente nuestra vida. El cerebro tiene la capacidad de producir emociones negativas que nos empujan a reaccionar impulsivamente, sin analizar conscientemente las consecuencias de nuestros actos. Cuando esto ocurre corremos el riesgo de arruinar nuestra vida y la de aquellos que nos rodean.

Motivación

La inteligencia emocional de un líder depende enormemente de su capacidad para motivarse y motivar a los demás y, para ello, es preciso adquirir un profundo conocimiento de los valores, creencias, necesidades y aspiraciones de las personas a las que deseamos motivar.

A la hora de liderar es de vital necesidad que descubramos aquello que motiva a nuestros colaboradores y tratemos de construir entornos que les permitan desarrollar sus motivaciones.

El cerebro tiene la capacidad de producir emociones negativas que nos empujan a reaccionar impulsivamente, sin analizar conscientemente las consecuencias de nuestros actos. Cuando esto ocurre corremos el riesgo de arruinar nuestra vida y la de aquellos que nos rodean.

Empatía

Otro de los elementos clave de la inteligencia emocional, imprescindible a la hora de liderar, es la capacidad para comprender cómo sienten otras personas. Cuando eres capaz de reconocer las emociones ajenas, ya sean positivas o negativas, y participar de ellas como observador, sin sumergirte en ellas, puedes decir que manejas la empatía.

Es fundamental aprender a comprender las emociones de otras personas, pero sin dejar que nos afecten y terminen por arrastrarnos con ellas.

Gestión de relaciones

La gestión de relaciones tiene dos objetivos primarios: el mantenimiento y refuerzo en positivo de las relaciones existentes, así como la construcción de nuevas relaciones.

La mejor manera de desarrollar relaciones sólidas y productivas es siguiendo cuatro sencillos pasos:

- Identifica áreas de interés común
- Explora sinergias
- Desarrolla oportunidades
- Asegura el equilibrio en términos de beneficios mutuos

En resumen, los líderes más inteligentes son aquellos que, más que un elevado coeficiente intelectual, poseen una gran inteligencia emocional y hacen uso de ella en el ejercicio de su liderazgo, desarrollando un profundo conocimiento y comprensión de las emociones propias y ajenas.

Como líderes tenemos la responsabilidad de construir entornos de trabajo que fomenten la satisfacción y el bienestar de nuestros empleados a nivel físico y mental, y esto es algo que en el mundo VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo, por sus siglas en inglés) exige una gran inteligencia emocional.

3

CAPITULO III

Desmontando falsos mitos

Antes de continuar adentrándonos en el terreno del liderazgo, quiero aprovechar para abordar un asunto preocupante para cualquiera que sienta un mínimo de interés genuino por comprender mejor el mundo del liderazgo y la gestión empresarial como son los falsos mitos alrededor de la figura de los líderes.

Los seres humanos tenemos una tendencia natural a verlo todo en términos de dualidad, a dividir cualquier cosa en dos elementos, la mente y el cuerpo, lo bueno y lo malo, el sufrimiento y el bienestar, lo agradable y desagradable, pero eso no significa necesariamente que la realidad sea la que nosotros proyectamos, sino que se trata de una distorsión, un producto de nuestra mente. La dualidad solo existe en nuestro interior.

Nadie es completamente bueno ni malo, nada es blanco o negro, las cosas tienen tonalidades dependiendo del entorno y cuánta luz absorban en cada momento. No somos un extremo u otro, sino una mezcla de ambos. Todos estamos más o menos iluminados en diferentes momentos de nuestra vida, incluso a lo largo de un mismo día. Todos tomamos decisiones correctas e incorrectas cada día. Tampoco existe la bondad o virtud absoluta, al igual que no existe la maldad absoluta.

No obstante, y aunque la mayoría de las personas son capaces de entender que nada es blanco o negro, cada día parece más extendida esa tendencia a posicionarnos en la dualidad constante entre el bien y el mal, lo material y lo espiritual, la derecha o la izquierda. La mayoría de los seres humanos, al verse ante la disyuntiva de elegir, optan por posicionarse del lado de lo que su educación, creencias, pensamientos y experiencias pasadas les hace ver como positivo, cierto, verdadero, y en contra de todo y todos los que no están de su lado, es decir, que no comparten su mismo criterio. A los de la otra parte los considera una amenaza, el enemigo a batir, el demonio a destruir.

Los seres humanos tenemos una tendencia natural a verlo todo en términos de dualidad, a dividir cualquier cosa en dos elementos, la mente y el cuerpo, lo bueno y lo malo, el sufrimiento y el bienestar, lo agradable y desagradable, pero eso no significa necesariamente que la realidad sea la que nosotros proyectamos.

Podemos observar este tipo de conductas en el mundo del deporte, con los *fans* de clubs rivales; en la religión, con los fieles de diferentes doctrinas; en la política, con los votantes de diferentes partidos políticos; y, cómo no, en el mundo de la empresa, con el constante enfrentamiento entre jefes y trabajadores, con el que todos convivimos desde la creación de la primera empresa de la historia.

Ahora bien, lo paradójico de la confrontación jefe-empleado es que, dentro de esa visión dual de jefe malo, empleado bueno que se han encargado de promulgar algunos durante las últimas décadas, los pseudogurús del liderazgo se han colado en la conversación, logrando introducir una segunda variante, como es la de jefe malo, líder bueno.

3.1 Jefe malo, Líder bueno

Estoy hablando de la creciente tendencia a demonizar la figura del jefe, como consecuencia de la creciente insatisfacción y pérdida de compromiso de los empleados a nivel global, ya que, según todas las encuestas de satisfacción del empleado, la mayoría de los empleados encuestados, al ser preguntados por las causas de su insatisfacción, apuntan a sus jefes como los principales causantes de todas sus frustraciones.

Según el informe de satisfacción y compromiso de los empleados que Gallup Inc. publicó en 2021, tan solo un 36 % de los más de 1.200 empleados encuestados en los EE. UU. estaban comprometidos con su trabajo y más de un 70 % se encontraban buscando empleo activamente. Los niveles no han cambiado mucho como consecuencia de la pandemia, ya que en 2019 ese mismo informe nos mostraba unas cifras muy similares. La mayoría de los encuestados apuntaban a la falta de confianza y empatía de sus jefes como principal causa de su pérdida de compromiso y satisfacción.

Los resultados de este tipo de encuestas se repiten a lo largo y ancho del planeta, con los jefes tóxicos en lo más alto de la lista de razones por las que un empleado decide cambiar de empleo. Esto ha hecho que, de un tiempo a esta parte, la palabra jefe haya adquirido en la mente de muchos una connotación negativa, asociando el término jefe con el de mal líder.

Es habitual ver en redes sociales diferentes versiones de presentaciones que comparan a unos con otros, transmitiendo la idea falaz de que los jefes son malos y los líderes son buenos; una falacia que, debido al hecho de que la mayoría de los trabajadores no cuentan con suficiente educación en estas materias, ha calado hondo en la mente de muchos, por eso, en este bloque, voy a tratar de explicar las diferencias entre jefes y líderes, ya que ambas son figuras muy necesarias en el mundo empresarial.

Comenzaré diciendo que ser jefe es una función del sistema de gestión o *management,* mientras que liderar es el resultado de un conjunto de competencias complejas, por tanto, ambos conceptos no son comparables ni mucho menos antónimos, como pretenden transmitir algunos.

Quiero asegurarme de que entendemos las diferencias porque sin esa comprensión podemos caer en esa misma trampa lingüística y terminar dando mal uso a estos dos términos tan importantes.

Veamos, antes de nada, ambas definiciones.

¿Qué es el liderazgo? ¿Qué queremos decir con liderazgo?

El liderazgo, como hemos visto anteriormente en la definición de Warren Bennis, es un proceso de influencia social. Un líder es alguien que atrae seguidores. Alguien que, en virtud de sus propias habilidades y gracias a las cosas que ve, cómo las dice y a quién se las dice, logra atraer e influenciar a otras personas para que hagan realidad esas cosas y le sigan incondicionalmente.

¿Qué es el sistema de gestión empresarial?

Según Koontz y O'Donnell, la gestión ha ido evolucionando a lo largo de las últimas cinco o seis décadas, pero, en todos los casos, desde su primera concepción, un modelo de gestión empresarial gira alrededor de cinco procesos clave como son:

1. La planificación
2. La contratación, organización y asignación de recursos
3. El control y supervisión de las tareas asignadas
4. La dirección de personas

5. La medición y control presupuestario

Koontz y O´Donnell diseñaron una tabla, a modo de cuadro de funciones, que definieron tras observar durante años el trabajo de cientos de gerentes de múltiples empresas y sectores, concluyendo que un buen modelo de gestión siempre agrupa esas cinco funciones.

Pero para mí, en realidad, esa definición resulta muy limitada en el mundo actual, ya que se centra en lo que hacen los jefes, en lugar de tratar de entender por qué lo hacen, en primer lugar.

¿Por qué existen los jefes en las empresas? Esa es la pregunta que nos deberíamos formular, en mi opinión.

Las empresas, tal y como se concibieron en sus orígenes y en el contexto en el que se crearon, requieren de mecanismos y procesos que les permitan asegurar la consistencia de cada una de las tareas, así como su realización en tiempo y forma adecuados.

En ese sentido y como ha quedado demostrado a lo largo de la historia en infinidad de ocasiones, los seres humanos, por nosotros mismos, sin coordinación, supervisión, ni control alguno, tendemos a la anarquía y la procrastinación. Es decir, sin guías ni referentes, cada uno nos ponemos a hacer la guerra por nuestra cuenta, pero además de eso, como hemos visto en las páginas anteriores, biológicamente tenemos la necesidad de sentirnos protegidos y valorados por los miembros de nuestro círculo de confianza, especialmente por aquellos que lideran ese círculo, ya que eso es lo que nos hace sentirnos seguros, tranquilos y queridos (serotonina y oxitocina).

Así pues, la función del jefe es la de garantizar que el sistema de gestión funciona, actuando como mecanismo de supervisión y control. Esa es su función, y nos gustará más o menos, pero es tan necesaria como la presencia de la policía, de los jueces o de los bomberos. Si alguien duda de esto, solo tiene que revisar qué ha

pasado con los jóvenes tan pronto se han relajado las medidas de confinamiento durante la pandemia.

Alguno dirá: «Pero no todos somos unos irresponsables», y tiene razón, claro que no, pero en el momento que un solo trabajador no cumple con su trabajo, la consistencia de toda la organización se ve resentida, algo que, además, tiende a contagiar al resto, como bien demuestra la psicología, pero no voy a ahondar en esto ahora.

Volviendo a la necesidad de la existencia de jefes y a la diferencia entre esa función del sistema de gestión y la capacidad de liderar, creo que el siguiente ejemplo nos puede ayudar a visualizar, de forma todavía más clara, cuál es la diferencia entre unos y otros.

Piensa en un coche; ahora dime, ¿puedes conducir un coche sin volante?

Piensa en ese mismo coche, con su volante, perdido, dando vueltas en una densa niebla, sin conocer la carretera y sin tener idea de que vendrá a continuación. ¿Qué harías?

La mayoría de la gente responde que, ante una situación de tanta adversidad, sin conocer el camino, sin visibilidad, lo primero que haría sería parar el coche y esperar a que desaparezca la niebla. Otra respuesta muy habitual es que reduciría la velocidad al máximo y conduciría con mucho cuidado y concentración, algo que, sin duda es una muy buena decisión, pero genera enorme tensión y además retrasa nuestro viaje considerablemente.

Ahora imagina que llevas un GPS en el coche que te indica exactamente qué viene a continuación, dónde te encuentras y cómo puedes proseguir el viaje; sería mucho más fácil, ¿verdad?

Pues déjame decirte que el jefe es a la empresa lo que el volante al coche y el GPS es al coche lo que el líder a la empresa.

El primero es absolutamente necesario, al segundo se le echa en falta cuando no sabemos qué viene a continuación, no conocemos la carretera, nos vemos perdidos y sin rumbo.

Por eso, las comparativas entre jefes y líderes, demonizando y tachando de villanos a los primeros y convirtiendo en héroes a los segundos, por contraposición, son una absoluta falacia populista, producto de la ignorancia más supina acerca del mundo del liderazgo y la gestión empresarial.

3.2 El vendedor de helados

Pero, al igual que no podemos tildar de malos a todos los jefes, tampoco tiene sentido alguno pensar que el líder es capaz de satisfacer a todo el mundo en todo momento. Nada más lejos de la realidad.

El buen líder debe resultar útil a la organización y para ello debe no solo satisfacer los intereses, deseos y aspiraciones de los empleados, sino que todo ello se produzca en un marco de productividad y obtención de resultados empresariales a través de la consecución de los objetivos marcados.

Imaginemos una organización con los profesionales más capaces, brillantes y trabajadores que podamos soñar. Pongámoslos a trabajar en una organización con un sistema de gestión deficiente, en la que los individuos no tienen por qué rendir cuentas a nadie, no hay métricas, nadie tiene claros los objetivos, nadie exige responsabilidades. El resultado más probable es que esa organización encuentre enormes dificultades para lograr sobrevivir a largo plazo.

Por eso es importante entender que liderar exige, ante todo y sobre todo, tomar decisiones que, en muchos casos, y como ya hemos mencionado anteriormente, muchos no se atreverían a tomar si estuviesen en nuestros zapatos. Por tanto, a la hora de decidir, nos vamos a encontrar con que nuestras decisiones no siempre resultan del agrado de todo el mundo, aun habiendo valorado todas las alternativas y elegido la mejor opción desde no solo el punto de vista económico, sino también el ético, y habiendo evaluado el impacto en términos de bienestar para todas las partes implicadas.

> Satisfacer a todo el mundo no es siempre posible. Esa es probablemente la primera lección que aprende un líder una vez acepta la responsabilidad de liderar a otros.

Pensar que un líder es capaz de tomar decisiones que satisfagan a todos aquellos que le siguen o sobre los que tiene responsabilidad es, simplemente, una quimera. Es más, según el padre de la excelencia empresarial, Peter Drucker, cuando se trata de tomar decisiones, los líderes empresariales más admirados solo aciertan —son capaces de satisfacer a la mayoría— un treinta y tres por ciento de las veces.

Esta sorprendente afirmación está respaldada por el trabajo de investigación del experto en negocios Jim Collins, quien explica que, a la hora de tomar decisiones, el líder se debe enfocar en los dos procesos clave: elegir a las personas adecuadas y asignarles las tareas que más les satisfagan. El resto de las decisiones deben ser tomadas tras escuchar la opinión de los empleados, los clientes y cualquier otra parte involucrada o que pueda resultar afectada por nuestras decisiones. Esta es la manera de asegurar que nuestras decisiones producen el menor impacto posible al menor número de personas.

Si existe una tarea compleja a la hora de liderar es, precisamente, la de tomar decisiones, ya que es a la hora de decidir, de elegir, cuando el cerebro del líder debe calibrar toda la información que posee acerca de los múltiples intereses en juego que, en prácticamente todas las ocasiones, se van a encontrar enfrentados en algún punto.

Los intereses del empleado tienden a estar relacionados con su bienestar y satisfacción; los de los proveedores, con el interés económico propio; los de los clientes, con obtener el máximo valor por el menor precio posible; los de los socios se enfocan en obtener el máximo rendimiento económico del capital arriesgado; los de la sociedad donde operamos, en que aportemos riqueza en forma de generación de empleo, pago de impuestos, etc.

A lo largo de la cadena de valor nos encontramos con una serie de intereses completamente heterogéneos, representados por diferentes actores que, generalmente tampoco comparten valores, creencias o una idea común de lo que es mejor para todos.

Satisfacer a todo el mundo no es siempre posible. Esa es probablemente la primera lección que aprende un líder una vez acepta la responsabilidad de liderar a otros.

Por eso, en la mayoría de las ocasiones, los líderes se encuentran en la difícil tesitura de elegir la opción menos mala, conscientes de que no hay una sola solución posible y de que en esa elección alguien va a resultar descontento.

Por eso conviene desterrar ese falso mito de que los líderes siempre toman buenas decisiones, ya que es rotundamente falso, especialmente si atendemos a los resultados de los trabajos de investigación del archiconocido Daniel Kahneman, al que ya hemos citado anteriormente y volveremos a acudir en alguna ocasión más a lo largo de este libro.

Según Daniel Kahneman, todos vivimos un drama dual dentro de nuestras mentes, una trama cinematográfica entre dos personajes principales con giros y tensiones constantes. Los personajes de este drama *non-stop* son, por una parte, el impulsivo, automático e intuitivo sistema 1, y por otra, el reflexivo, deliberado y calculador sistema 2. A medida que la trama se desarrolla, en cada uno de los episodios, sus interacciones determinan cómo pensamos, emitimos juicios, tomamos decisiones y actuamos.

El sistema 1 es la parte de nuestro cerebro que opera intuitiva y repentinamente, a menudo sin nuestro control consciente. Este sistema es un legado de nuestro pasado evolutivo: hay ventajas inherentes de supervivencia en poder realizar acciones y juicios tan rápido.

El sistema 2 es la parte del cerebro responsable de nuestra toma de decisiones individuales, razonamiento y creencias. Se trata de actividades conscientes de la mente, como el autocontrol, las elecciones entre pérdida y ganancia o las que requieren más enfoque y atención.

Por ejemplo, imagina que estás buscando una cara en una multitud. Tu mente se enfoca deliberadamente en la tarea: recuerda características de la persona a la que buscas y cualquier cosa que te ayude a localizarla. Este enfoque nos ayuda a eliminar posibles distracciones y apenas presta atención a otras personas en la multitud, ni a los detalles del entorno, que inconscientemente desenfoca. Si mantienes esta atención enfocada, es posible que encuentres esa cara en cuestión de minutos, mientras que, si estás distraído y pierdes el enfoque, tendrás problemas para conseguirlo.

Eso mismo nos ocurre cuando tenemos que tomar una decisión empresarial rápido, sometidos a una enorme presión de todos los elementos de la cadena de valor y el objetivo se convierte en la cara de esa mujer. Nos enfocamos en encontrarla, en un único objetivo, y desenfocamos todo lo demás, olvidándonos de los detalles en el resto del entorno. Al hacer esto, estamos dejando fuera de la ecuación el resto de las caras (intereses del resto de las partes involucradas).

¿Cómo solucionamos esto?

Como puedes ver, estos dos sistemas operan de manera completamente diferente y es la capacidad de combinar ambos sistemas a la hora de tomar decisiones lo que nos diferencia del resto de las especies y nos ha permitido sobrevivir a cualquier adversidad. Así pues, cuando hablamos de liderazgo, podemos decir que parte de la inteligencia de un líder consiste en intentar encontrar un equilibrio entre ambas maneras de pensar.

Cuando tenemos que tomar decisiones difíciles, la manera de asegurarnos de que tomamos la mejor decisión posible, especialmente a la hora de resolver problemas complejos que afectan a muchas personas, es forzando la racionalidad y retardando la intuición, algo que exige una gran práctica, además de consumir muchísima energía, debido a la carga de trabajo a la que sometemos a nuestro cerebro.

De entre las decenas de modelos de toma de decisiones que se han ido desarrollando a lo largo de las últimas décadas, mi modelo preferido es el de las 3 P, ya que combina a la perfección la intuición y el análisis racional, además de obligarnos a explorar todos los consensos posibles con las partes implicadas, minimizando así los posibles conflictos de interés.

Veamos en qué consiste y cómo funciona el modelo de toma de decisiones de las 3 P.

El modelo de las 3 P es un método deliberativo, basado en el análisis racional del triple impacto que tienen las decisiones empresariales importantes en términos económicos, de bienestar y de sostenibilidad. El modelo de las 3 P tiene como objetivo garantizar el máximo equilibrio y el mejor resultado posible para todas las partes a la hora de tomar decisiones y sigue ocho pasos:

1. Evaluar la situación actual en términos de impacto económico, bienestar y sostenibilidad.

2. Identificar, a través del *brainstorming,* posibles amenazas y oportunidades a corto, medio y largo plazo con relación a esos tres elementos.

3. Definir posibles alternativas en base a los tres elementos de deliberación moral:

    a. *Profit:* Resultado para cada actor en nuestra cadena de valor.

    b. *People:* Bienestar de las personas impactadas por nuestra decisión.

    c. *Planet:* Impacto en términos de sostenibilidad del proyecto y del planeta.

4. Deliberar acerca del impacto de cada una de las posibles soluciones para cada una de las 3 P, con sus pros y sus contras.

5. Someter al escrutinio del equipo cada alternativa o solución.

6. Consensuar las acciones propuestas con las partes afectadas.

7. Comunicar la decisión elegida y las razones que la sustentan al conjunto de partes implicadas.

8. Redactar el argumentario público acerca del equilibrio entre las 3 P y ponerlo a disposición de quien desee consultarlo.

Los principales beneficios de aplicar un modelo de toma de decisiones, ya sea el de las 3 P o alguno de los muchos otros modelos existentes, son que, a través del debate y la deliberación con todas las partes no solo expandimos nuestro conocimiento acerca de las necesidades reales de cada uno de los principales actores en nuestra cadena de valor, sino que, además, con ello, multiplicamos nuestras probabilidades de tomar la mejor decisión posible, minimizando el número de perjudicados.

Obviamente, no tiene sentido aplicar el modelo de las 3 P a todas las decisiones que un líder está obligado a tomar a lo largo del día, algo que no resulta viable debido al consumo de tiempo y recursos que requiere, pero sí es muy aconsejable utilizar este tipo de modelos en el caso de las decisiones que puedan tener un alto impacto en términos económicos, de bienestar o de sostenibilidad.

Ahora bien, más allá de cómo y cuándo utilizar los diferentes modelos de toma de decisión disponibles, la idea que deseo subrayar es que los líderes empresariales, sin excepción, se equivocan, y mucho, a la hora de tomar decisiones y el hecho de liderar no otorga superpoderes ni evita que, como humanos que somos, nos podamos equivocar.

Así pues, conviene desterrar la idea de que un buen líder es aquel capaz de satisfacer a todas las partes, especialmente porque satisfacer a todo el mundo resulta imposible, salvo que te dediques a vender helados y los tengas de todos los sabores.

3.3 ¡Los superlíderes NO EXISTEN!

A los humanos no nos gusta la imperfección, por eso nos encanta contar historias fantásticas, de personajes maravillosos que, con sus ideas de genio y sus brillantes decisiones, sirven de inspiración para el resto. Nos encanta crear iconos con personajes iluminados que nunca se equivocan. Nos gusta soñar con líderes muy diferentes a los que conocemos.

Solo hay que leer y escuchar las historias que nos intentan vender algunos gurús del liderazgo a través del ejemplo de emprendedores y empresarios, mayoritariamente norteamericanos, a los que nos pintan como el paradigma de un liderazgo ejemplar.

El problema con estas historias es que no solo no ayudan, sino que, en muchos casos, lo único que hacen es contribuir a esa absurda estigmatización del fracaso que llevamos años promulgando en escuelas y universidades.

Y es que, aunque muchos lo desconocen, las famosas historias de héroes que algunos han fabricado alrededor de algunos líderes empresariales de finales del siglo XX están muy lejos de proporcionar un retrato realista de sus protagonistas, que, en muchos casos, eran mentes brillantes, pero más bien la antítesis de lo que podríamos definir como grandes líderes.

Veamos, por ejemplo, las historias del ex-CEO de General Electric, Jack Welch, o la del idolatrado Steve Jobs.

A ambos personajes se les ha pintado como líderes excepcionales, que valoraban la contribución de cada empleado e infundían confianza en aquellos que los acompañaron en la ejecución de sus visiones de GE y Apple, respectivamente.

> **«Los líderes actualizan implacablemente a su equipo, utilizando cada encuentro como una oportunidad para evaluar, entrenar y desarrollar la confianza en sí mismos».** Jack Welch

> **«Si quieres contratar a gente maravillosa, lo que debes de tener claro es que tienes que dejarles trabajar, que tomen sus decisiones y aceptar sus críticas hacia uno mismo».** Steve Jobs

Pues bien, por muy inspiradoras que resulten este tipo de frases, no reflejan la realidad de aquellos que trabajaban con ellos, que, al ser entrevistados, cuentan que no solo no desarrollaban el talento de su equipo, ni les daban autonomía para decidir, ni mucho menos aceptaban sus críticas, sino todo lo contrario…; al primero que se atreviese a contradecirlos, lo ponían «de patitas en la calle».

Y es que lo que las biografías oficiales tienden a obviar es que tanto Welch como Jobs eran unos auténticos tiranos que maltrataban a todo aquel que osaba llevarles la contraria.

Seguramente son un gran ejemplo de lo que una mente brillante puede hacer por un negocio, pero de ahí a venderlos como ejemplo de liderazgo hay una considerable diferencia que creo fundamental subrayar si deseamos formar buenos líderes en el futuro.

Quizás no sepas que Jack Welch tenía por costumbre despedir al 10 % de sus mandos intermedios cada año, independientemente de su desempeño profesional. Lo hacía para generar tensión y competencia entre ellos. Esa práctica del señor Welch no aparece en los miles de frases célebres que, todavía hoy, miles de profesionales comparten en sus redes sociales cada día.

El estilo de liderazgo de Jack Welch derivó en una estirpe de *managers* de GE a los que se les conocía por sus maneras despiadadas

y el desagradable trato que propinaban a sus equipos, obsesionados por la eficiencia y por conseguir sus objetivos individuales.

Los gurús también tienden a omitir las demandas por contaminación presentadas contra GE, los esquemas de fijación de precios por los que la corporación fue acusada y los casos de fraude que se llevaron a cabo durante el reinado del Gran Jack.

En Apple, cuando alguien salía llorando de una reunión lo habitual era preguntarle: «¿Te han hecho un Steve?» *(Have you been*

¿Tengo algo en contra Jack Welch o Steve Jobs? ¡En absoluto!

Sinceramente creo que ambos fueron profesionales admirables y excepcionales en muchos sentidos, pero, como cualquier persona, también cometieron terribles errores y, en lo referente al trato humano, más bien eran todo lo contrario a lo que podríamos considerar un referente.

De lo que sí estoy radicalmente en contra es de aquellos que se intentan ganar la vida dibujando una imagen idílica de un líder, ya que el líder es y debe ser, ante todo, humano y, como tal, imperfecto, además de estar siempre abierto a reconocer errores y aprender de ellos.

Mi intención no es otra que subrayar el hecho de que, cuando creamos biografías impecables de figuras como Jack Welch o Steve Jobs, lo que estamos haciendo no es formar en liderazgo, sino en ir en contra de lo que debería ser la formación en liderazgo.

A los futuros líderes deberíamos inculcarles que, más que intentar ser como Welch o Jobs, intenten ser humanos y, como tales, imperfectos. Que no tengan miedo al fracaso o a cometer errores porque la realidad es que todos los grandes líderes empresariales de la historia han cometido gravísimos errores, aunque a algunos parezca

habérseles olvidado.

En el caso de Steve Jobs, además, y como ocurre con la mayoría de los seres humanos cuando fallecemos, su leyenda se agrandó tras su muerte, aunque muchos de los que trabajaron con él le recuerdan tanto por sus genialidades como por su carácter irritable, su impulsividad a la hora de tomar decisiones y su incontenible mal genio.

El problema es que al pintar a algunos líderes como «héroes y heroínas de actitud inmaculada» estamos generando la impresión de que desde hace mucho tiempo estamos faltos de líderes, cuando eso es, simplemente, una absoluta falacia.

El mundo está lleno de personas con capacidad para convertirse en excelentes líderes, solo hay que hacerles saber que convertirse en un gran líder no tiene nada que ver con ser perfecto, sino con ser más humano.

El liderazgo es humano y, por tanto, imperfecto.

Cuando Michael Dyson escribió la biografía de Martin Luther King, Jr., decidió no ocultar el episodio de adulterio de Luther King. Lo hizo porque sentía que era importante no mitificar a un ser humano que, más allá de su capacidad comunicativa y su carisma, era, por encima de todo, un humano con imperfecciones.

Las imperfecciones de King son las que deberían hacernos entender que no existen los superlíderes, solo existen seres humanos que, en determinados momentos, deciden dar un paso al frente y, gracias a tres habilidades clave (visión, comunicación y capacidad de influencia) acaban ocupando, a veces de manera involuntaria, la posición de representantes de una causa común a un gran número de personas.

¿Era Martin Luther King un personaje inspirador por su relevancia histórica? La respuesta es ABSOLUTAMENTE.

¿Era Martin Luther King un superlíder, que encarnaba una lista de virtudes y habilidades que pocos seres humanos poseen? ABSOLUTAMENTE NO.

Gracias al trabajo del famoso psicólogo y premio nobel de economía 2002, pionero en este campo, Daniel Kahneman, y su compañero y amigo, el ya fallecido Amos Tversky, hoy sabemos que esa imagen idílica que pintamos de algunos líderes es producto del sesgo o error de atribución, que es uno de los más de doscientos sesgos que han sido descubiertos por los psicólogos.

El sesgo de atribución hace que asignemos a algunas personas una serie de cualidades que no se corresponden con su verdadera capacidad, asumiendo que sus logros son resultado de sus muchas habilidades y talentos, sin contemplar la influencia de las variables externas.

El liderazgo es humano y, por tanto, imperfecto.

¿Era Martin Luther King un personaje inspirador por su relevancia histórica? La respuesta es ABSOLUTAMENTE.

¿Era Martin Luther King un superlíder, que encarnaba una lista de virtudes y habilidades que pocos seres humanos poseen? ABSOLUTAMENTE NO.

Este sesgo hace que asumamos que personajes como Welch o Jobs eran seres excepcionales en todos los aspectos de su vida, olvidándonos de las circunstancias en las que consiguieron los éxitos que les convirtieron en celebridades del mundo de los negocios.

Darnos cuenta de que nuestros héroes también tienen defectos es vital para nuestra capacidad de sentir que cualquiera de nosotros podemos ser capaces de seguir sus pasos y lograr un cambio social en nuestra comunidad.

Necesitamos entender que las grandes cosas pueden ser logradas por personas imperfectas y que presentar figuras inspiradoras como la de Jack Welch, Steve Jobs o Luther King como impecables solo impide que los miles de seres humanos que, como ellos, tienen la capacidad de cambiar el mundo, se sientan capaces de hacerlo por considerar que no están a la altura de los iconos del liderazgo que los gurús de medio pelo llevan años describiendo.

Dejemos de transmitir esa falaz imagen de perfección de algunos referentes históricos de los que, sin duda, tenemos mucho que aprender, pero no solo de sus éxitos, sino, más si cabe, de sus fracasos, ya que fueron esos tropiezos los que los llevaron a ser quienes fueron.

Las largas listas de virtudes y habilidades que nos convertirán en superlíderes son como aquellas interminables listas de deseos que enviábamos en formato carta a los Reyes Magos…, pero a estas alturas todos deberíamos ser conscientes de que no existen ni Reyes Magos ni superlíderes.

Así que mejor nos iría a todos si, comenzando por la educación en casa, siguiendo por las escuelas y universidades y, por último, formadores, mentores, *coaches* y gurús del liderazgo, le comenzamos a contar al mundo que el fracaso es una parte fundamental del proceso de aprendizaje y que, si tenemos que fijarnos en un elemento común a todos los grandes líderes de la historia, ese elemento, esencial para el liderazgo, es que ninguno de ellos creció con miedo a equivocarse.

En la siguiente lista encontrarás los nombres de algunos personajes que fracasaron rotundamente en muchos proyectos antes de alcanzar

el éxito.

Steve Jobs, Richard Branson, Bill Gates, Elon Musk, Jeff Bezos, Albert Einstein, J. K. Rowling, Oprah Winfrey, Marilyn Monroe, Walt Disney, Thomas Edison, Steven Spielberg, Vincent van Gogh, Michael Jordan, Harrison Ford, Winston Churchill, Sergey Brin & Larry Page, Harold B. Acton.

Lo que todos estos personajes tienen en común es su mentalidad ganadora, producto de la educación recibida, que les permitió comprender que el fracaso es una parte del camino, no el final del camino.

3.4 El mejor maestro

Una de las cosas que más me gustan de la educación anglosajona y la doctrina protestante, típicamente asociada a modelos socioeconómicos liberales, propia de países como Reino Unido y los EE. UU., es que, desde pequeños, se inculca a los niños la idea de que asumir riesgos y fracasar son partes fundamentales del proceso de aprendizaje y etapas a cubrir en nuestro viaje hacia el éxito.

Y es que no hay nada que haga más daño a la confianza de un niño que el miedo a fracasar, a cometer un error y que, por ello, se le considere un perdedor. El miedo al fracaso está férreamente arraigado a las culturas latinas y la doctrina católica.

Pero dejando a un lado la indiscutible influencia, desde hace muchos siglos, de la religión en nuestra educación, lo que es indiscutible es que, si queremos desarrollar la confianza de nuestros jóvenes, resulta fundamental enseñarles a gestionar el fracaso.

Como dijo el famoso actor español Antonio Banderas durante una célebre entrevista que realizó hace algo más de una década, mientras vivía en los EE. UU.: «Lo que diferencia a los jóvenes españoles de los norteamericanos es que el 75 % de los jóvenes españoles desean convertirse en funcionarios —seguridad y estabilidad— mientras el 75 % de los jóvenes americanos desean convertirse en emprendedores».

Y lo describió a la perfección, ya que en esa frase se encapsula el resultado de siglos de educación basada en el miedo a tropezar. En la estigmatización perpetua del error.

Por eso imaginamos líderes perfectos, que jamás cometen errores y también por eso los líderes no se atreven a reconocer que, como cualquier ser humano, comenten errores.

¿Te imaginas que a un niño que comienza a ir en bicicleta, a la primera caída, le dijésemos que no está capacitado para montar en bici o que le tildásemos de perdedor? ¿Qué crees que ocurriría con su confianza?

¿Qué nos sucede a la mayoría cuando hacemos algo por primera vez? Pues que fracasamos.

No hay nada de malo en fallar. De hecho, el fracaso es una experiencia importante que necesitamos para ayudarnos a mejorar, pero, en las últimas décadas, hemos comenzado a negar a nuestros hijos el derecho al fracaso, y resulta que esto tiene implicaciones mucho más graves de lo que podríamos pensar. Al no dejar que nuestros hijos resuelvan las cosas por su cuenta, efectivamente les negamos las habilidades que necesitarán más adelante en su vida.

En su maravilloso libro *El regalo del fracaso,* la profesora y escritora Jessica Lahey nos ofrece grandes lecciones sobre cómo educar a nuestros hijos en la gestión del fracaso y nos explica cómo, hoy en día, el modelo educativo predominante implica proteger excesivamente a nuestros hijos hasta que abandonan el nido familiar. Pero no siempre fue así.

En el pasado, la educación de los niños estaba orientada hacia la autonomía temprana. De hecho, en la Nueva Inglaterra del siglo XVII, unos cien años antes del nacimiento del sistema de educación pública prusiano (el más extendido en todo el mundo desarrollado actualmente y del que hemos hablado en la introducción), el trabajo tenía prioridad sobre la educación de los niños.

Debido a la mala salud y la pobreza masiva, muchos niños morían antes de los cinco años y los que sobrevivían tenían que ayudar a sus padres con el hogar o en la granja tan pronto como estuvieran listos para agarrar un tridente, una pala o una hoz.

En aquellos tiempos, el filósofo John Locke aconsejó a los padres que dejaran que sus hijos cometieran errores y enfrentaran solos las consecuencias de estos. No permitir que eso pasase solo debilitaba sus mentes y les impedía volver a intentarlo cada vez que tropezaban, lo que les restaba oportunidades de aprendizaje. Locke creía firmemente que la sobreprotección lastraba el desarrollo del niño.

Durante los siguientes dos siglos, la vida de los niños continuó siendo extremadamente difícil. En los EE. UU del siglo XIX, casi uno de cada seis niños de entre diez y quince años tenía que trabajar en las fábricas. Los adolescentes no eran considerados niños sensibles y en desarrollo, sino que eran tratados como mano de obra barata.

No fue hasta mediados del siglo XIX, como consecuencia de los cambios en términos económicos que produjeron las dos primeras revoluciones industriales, cuando cambiaron las circunstancias de trabajo y las estructuras familiares, permitiendo a los padres enfocarse en la educación de sus hijos, tanto a nivel doméstico como académico.

No hay nada de malo en fallar. De hecho, el fracaso es una experiencia importante que necesitamos para ayudarnos a mejorar, pero, en las últimas décadas, hemos comenzado a negar a nuestros hijos el derecho al fracaso, y resulta que esto tiene implicaciones mucho más graves de lo que podríamos pensar.

Desde entonces, y hasta hoy, hemos ido aumentando el grado de protección sobre los niños, alejándolos cada vez más de cualquier posible fracaso e inculcando en ellos un terrible miedo a cometer errores. Llevamos años transmitiéndoles la idea de que los perdedores son repudiados por la sociedad y todo aquel que fracasa es visto como un perdedor.

Así hemos pasado de la lucha por el derecho al acceso a la educación de los niños a la lucha por obtener calificaciones perfectas en la

escuela. Desde el primer día de clase le inculcamos al niño la necesidad de competir y sacar las mejores notas. La esencia de la educación actual tiene que ver con convertirnos en el mejor de la clase, y para ello debemos superar a todos los demás niños en cada materia.

Les inculcamos la idea de que aquellos que no saquen buenas notas en las asignaturas incluidas en el currículo (relacionadas casi exclusivamente con las inteligencias matemática y lingüística) no lograrán tener éxito en el futuro, como si obtener buenas notas fuera condición indispensable para tener éxito en la vida.

Como resultado, los futuros líderes de nuestra sociedad crecen compitiendo y obsesionados por mejorar sus métricas individuales a corto plazo, lo que aniquila todo su potencial creativo, su espíritu de colaboración y, lo que es peor, sus motivaciones intrínsecas, potenciando una mentalidad egoísta en la que el éxito se vincula con lo material.

Para motivar a sus hijos a competir todavía más, muchos padres recurren a recompensas externas, como comprarles regalos a cambio de obtener buenas notas. ¿Cuántos perritos se habrán regalado en el mundo a cambio de buenas notas? Hoy en día, por suerte, la recompensa más habitual es el teléfono móvil, que ha desbancado a las mascotas en su función como elemento motivador para que los niños sean más competitivos. El problema es que este tipo de motivaciones extrínsecas son completamente efímeras y su efecto motivador se desvanece a los pocos días, horas o incluso minutos, dejando al niño exhausto por el esfuerzo y vacío en términos de satisfacción emocional.

El niño que ha recibido de forma recurrente recompensas extrínsecas a lo largo de su vida tiende a sufrir emocionalmente de adulto, ya que su único recuerdo del amor de sus padres está relacionado con los regalos que le hacían por sacar buenas notas o «portarse bien». El vínculo afecto y dinero o bienes materiales que se forma en la mente de esos niños desde pequeños es lo que convierte a muchos adultos

en auténticos infelices.

Y es que la participación inteligente de los padres y los maestros es crucial en la educación de un niño, pero hay una diferencia entre estar involucrado en la educación y tratar de gobernar la vida un niño, restringiendo su capacidad de explorar, crear y cuestionar.

La psicóloga Wendy Grolnick estudió a los padres que apoyan y controlan la autonomía del niño y descubrió que los niños que tenían padres muy controladores se rendían ante cualquier reto mucho más rápido que los niños que tenían padres más permisivos y tolerantes, especialmente en lo referido a la posibilidad de fracasar.

Cuando los padres controlan y protegen excesivamente a sus hijos, tratando de impedir que cometan errores, les están transmitiendo que no confían en su capacidad y que les consideran incompetentes, además de inculcarles la idea de que el fracaso es malo. En cambio, los padres que aceptan y permiten que sus hijos fracasen y aprendan de sus errores, les ayudan a construir confianza en sus capacidades de superación, en su confianza en sí mismos y en sus habilidades para resolver problemas por sí mismos. Este enfoque equipa a los niños con las herramientas para poder liderar su propia vida de manera autosuficiente.

Como dijo Charles Dickens: «Cada fracaso le enseña al hombre algo que necesitaba aprender». O, dicho de otra manera, el fracaso es, sin lugar a duda, nuestro mejor maestro.

3.5 Fracasar nunca es antónimo de triunfar

Si queremos contar con mejores líderes en el futuro, es conveniente comenzar por desmontar esa falsa creencia popular que dice que el fracaso es lo opuesto al éxito para contarles a los niños que esa afirmación no solo es mentira, sino que, más bien, la realidad nos indica todo lo contrario; el fracaso es una parte necesaria y esencial del progreso y el camino hacia nuestro propósito.

A los niños debemos explicarles que no es necesario evitar el fracaso, sino que debemos aceptarlo y sacar lo mejor de él, porque el fracaso bien gestionado es la mejor manera de aprender.

En su libro *Failing foward (El lado positivo del fracaso),* el experto en desarrollo profesional y liderazgo John C. Maxwell nos da algunas de las claves sobre cómo «caer hacia adelante» para explotar el fracaso y sacar el máximo partido de cada uno de nuestros errores.

Cuando preguntamos a los empresarios más admirados del mundo a qué atribuyen su éxito, todos ellos coinciden en destacar su capacidad para levantarse y continuar perseverando después de cada fracaso. De hecho, se estima que a cada emprendedor le lleva un promedio de 3,8 emprendimientos fallidos lograr crear un negocio que funcione. Todos ellos coinciden también en opinar que, incluso si todos los intentos fracasan, ellos estarán en una mejor posición de lo que estaban cuando comenzaron a intentarlo.

Pero ¿y si su miedo al fracaso les hubiese impedido siquiera intentarlo? La respuesta es que hoy, seguramente, no contaríamos con muchos de los avances tecnológicos, productos y soluciones más utilizados en nuestro día a día, como los ordenadores portátiles, los teléfonos móviles, Netflix o Google.

Lo primero que debemos aprender es que fracasar, al igual que

triunfar, son conceptos y estados efímeros, que no duran toda la vida. Hoy estás arriba y mañana abajo, o viceversa. La vida no es un juego de ganar y perder permanentemente, sino que vamos alternando experiencias y resultados en base a nuestra toma de decisiones.

Tomemos como ejemplo a Sergio Zyman, un ejecutivo de Coca-Cola de la década los ochenta.

Cuando Zyman lanzó la nueva gama Diet Coke, se hizo tremendamente popular. Este éxito reforzó la posición de Zyman en la compañía y le dio más confianza en sus ideas, incentivando drásticamente su capacidad creativa.

Cuando Coca-Cola decidió modificar la fórmula de la Coca-Cola como consecuencia de una campaña de publicidad de Pepsi, Zyman, que en ese momento contaba con la máxima reputación dentro de la empresa, propuso llamar al nuevo producto la Nueva Coca-Cola (New Coke).

Tal era su exceso de confianza, como consecuencia de su éxito anterior, que nadie cuestionó la idea y, al que lo hizo, el propio Zyman se encargó de sacarlo de la ecuación, así que tras pocos meses, Coca-Cola, con un Zyman exultante liderando la campaña de lanzó su producto estrella New Coke.

Fue un completo fracaso, que le costó a Coca-Cola aproximadamente 100 millones de dólares y, obviamente, el bueno de Zyman perdió su trabajo. Para recuperarse de este golpe, Coca-Cola reintrodujo su bebida insignia bajo un nuevo nombre, Coca-Cola Classic. Resultó que Coca-Cola Classic sí fue un gran éxito.

La bebida se hizo más popular que nunca y el fracaso de Zyman en primera instancia terminó llevando a un gran éxito para la compañía a largo plazo. En 1993, el presidente de Coca-Cola, Roberto Goizueta, volvió a contratar a Zyman, reconociendo que los pensadores

atrevidos no pueden tener razón en cada ocasión, pero que solo aquellos que se atreven a fracasar son capaces de producir grandes éxitos.

Entrevistado posteriormente, Zyman reconoció que había aprendido muchas grandes lecciones, como que los éxitos anteriores no garantizan los éxitos futuros, pero, sobre todo, que los grandes éxitos nunca son producto de una sola persona.

Por eso hay que desterrar de la mente de las personas la idea de que el fracaso solo conduce a resultados negativos, ya que es justo lo contrario: la mayoría de los grandes descubrimientos han surgido de los fracasos.

Otro gran ejemplo de esto lo encontramos en la historia del hoy multimillonario y fundador de la empresa Home Depot, Bernie Marcus, que en 1978 fue despedido de su cargo como CEO de la cadena de *hardware* Handy Dan como resultado de conflictos internos.

Marcus, junto a un compañero, decidió abrir su propia ferretería al año siguiente. Hoy en día, su cadena de tiendas, Home Depot, es una de las empresas más exitosas en los EE. UU.

¿Qué conclusiones podemos sacar de todo esto?

Pues que el fracaso es tan inevitable como beneficioso, pero, sobre todo, que no es permanente y que el que fracasa no es un fracasado, ni el que tiene éxito hoy lo va a tener siempre.

> El fracaso no es antónimo de éxito, sino sinónimo de aprendizaje, porque a la vida venimos a tres cosas: a explorar, a aprender y a perder, desde que nacemos, hasta que nos despedimos.

No conviene fijarse en los éxitos de los líderes que idolatramos, sino en sus errores y grandes fracasos, porque es de ellos de donde sacaremos las más importantes y valiosas lecciones.

El liderazgo es humano y, como tal, imperfecto, lo que significa que lo que importa no es cuántas veces erramos, sino cuántas somos capaces de levantarnos y qué hemos aprendido tras cada tropiezo. Es la experiencia que proporcionan los fracasos la que permite a los grandes líderes descubrir nuevas maneras de hacer las cosas y, con ello, desarrollar la capacidad de ver lo que otros no ven.

El fracaso no es antónimo de éxito, sino sinónimo de aprendizaje, porque a la vida venimos a tres cosas: a explorar, a aprender y a perder, desde que nacemos, hasta que nos despedimos.

CAPÍTULO IV

Veni, vidi, vici

Veni, vidi, vici es una expresión latina que se traduce como 'vine, vi, vencí'. Es célebre porque fue usada por el general y cónsul romano Julio César en el año 47 a. de C. tras su importante victoria militar para la República romana.

Se utiliza habitualmente para significar la visión y rapidez para cosechar un éxito en cualquier clase de empresa o propósito. De hecho, es muy usada en el mundo empresarial para referirse a esta forma tan directa de afrontar los retos.

Según la definición de liderazgo de Warren Bennis que hemos citado al principio de este libro, el líder es el que tiene la capacidad de «ver lo que otros no ven» y esa, sin duda, es una de las habilidades más importantes que puede poseer un líder. Seguramente, también la más compleja y difícil de desarrollar.

Cuando hablamos de ver lo que otros no ven, en realidad no nos referimos tan solo a poder anticipar eventos futuros, sino más bien a ver qué cambios debemos realizar en nosotros mismos y, por último, ver qué necesita cada miembro de nuestra organización para explotar su máximo potencial; ver el talento potencial de cada miembro de nuestro equipo.

Cuando Julio César pronunció esas palabras ante el Senado romano, lo que trataba de subrayar es que, de su victoria sobre Pompeya —Roma y Pompeya se encontraban enfrentadas en una guerra civil— cualquiera pudo venir y cualquiera pudo vencer, pero si él venció fue gracias a que vio más allá en todos los sentidos. Fue gracias a su capacidad estratégica y a su habilidad de ver lo que otros no veían en aquel entorno y situación como supo dar un uso óptimo a las capacidades de sus tropas en el campo de batalla.

Y es que, si algo lastra a las empresas hoy es la incapacidad de sus

líderes para ver que el entorno ha cambiado, las profesionales han cambiado, los clientes y sus exigencias han cambiado, el mercado ha cambiado y las organizaciones, como consecuencia, necesitan evolucionar y adaptarse a esos cambios.

Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta cualquier líder empresarial hoy es que el mundo ha cambiado demasiado rápido para muchas organizaciones, que todavía se encuentran ancladas en obsoletos modelos de gestión y prácticas del pasado, incluido su estilo de liderazgo. Hoy el mundo gira mil veces más rápido que hace cincuenta años, la cantidad de información se ha multiplicado por varios miles, ya no existen distancias y, sin barreras geográficas, las amenazas pueden llegar desde cualquier lugar; con todos estos elementos, el número de incertidumbres a las que nos enfrentamos resulta imposible de definir.

Las empresas que lideran el mundo hoy no operan bajo el mandato de líderes autoritarios y estrictos mecanismos de supervisión. Son empresas flexibles y adaptables, en las que la visión del líder coincide con el mundo cambiante de hoy, pero esa coincidencia no es producto de la casualidad, sino de su capacidad para anticipar esos cambios, en algunos casos, hace ya más de veinte años. Eso es lo que les ha situado en su actual posición de liderazgo.

¿Por qué les cuesta tanto al resto de las empresas y a sus líderes adaptarse al cambio?

Principalmente por tres razones; dos de ellas ya las hemos mencionado líneas atrás, la tercera la vamos a introducir a continuación:

1. La primera es el miedo al fracaso
2. La segunda es la falta de visión
3. La tercera y última, de la que todavía no hemos hablado,

pero vamos a hablar en las próximas páginas, es la capacidad de evolución

Al observar de cerca los modelos de negocio tradicionales, se hace evidente que las empresas que más están sufriendo en este nuevo escenario son aquellas formadas por empleados que tienen miedo a cometer errores, liderados por personas que no cuentan con la capacidad de ver más allá de su propia nariz y, por tanto, son incapaces de identificar su propia necesidad de cambio, que es el primer paso para que no solo ellos, sino el conjunto de la organización que lideran, pueda evolucionar.

Como dijo Mahatma Gandhi: «Debemos ser el cambio que queremos ver en el mundo». Así que, tomando esta famosa frase como referencia, podemos decir que los líderes empresariales que deseen mejorar su capacidad competitiva y adaptar sus modelos de negocio a las nuevas exigencias del guion deben comenzar por cambiar ellos mismos.

A estas alturas deberíamos haber aprendido que las absurdas políticas del miedo, como hemos convenido en el anterior capítulo, lo único que hacen es limitar nuestra capacidad de innovación y adaptación.

Para adaptarnos a un nuevo entorno y poder evolucionar debemos entender lo que necesitamos cambiar, lo que exige aumentar nuestra autoconciencia y capacidad para entender qué está impidiéndonos avanzar. Esto solo se logra aplicando el aprendizaje vertical, un concepto que implica que el líder debe elevar su visión, ascendiendo en la escalera de la visión. En las próximas líneas vamos a profundizar en este interesante concepto.

4.1 La escalera de la visión

En su libro *The evolved executive (El ejecutivo evolucionado),* Heather Hanson Wickman utiliza una interesante analogía para representar cómo evoluciona la mentalidad de un líder, comparándola con la escalera de un edificio.

La autora explica que, a medida que subes al último piso del edificio, puedes comprender mejor tu visión del mundo y entender quién eres realmente como líder, observando qué y quién te rodea, mientras que cuando te pasas el día en la planta baja del edificio, todo lo que ves es la acera, los que pasan por la puerta y los edificios que rodean al tuyo. Tu visión es la del plano tierra, extremadamente limitada en alcance. Terminas convirtiéndote en uno de esos chismosos conserjes o porteras.

Según subes un poco más, hasta los pisos intermedios, comienzas a ver más allá de los edificios circundantes, especialmente por encima de aquellos más bajos que el tuyo.

Cuando subes a la azotea de tu edificio puedes divisar el horizonte a lo lejos e incluso intuir la silueta de los rascacielos del centro de la ciudad, donde pasan las cosas importantes.

A lo largo de esa escalera hay cuatro descansillos o entreplantas que te ayudan a tomar aire y continuar avanzando:

1. **El primero es el descansillo de la mentalidad de conexión:** Todos los seres humanos tenemos una necesidad fundamental de conectarnos con los demás, como hemos visto al inicio del libro. Además, cuando se trata de liderar debemos eliminar barreras y conectar con nuestro equipo, mostrándonos cercanos y abiertos a consensuar ideas acerca de cómo podemos evolucionar como organización.

2. El segundo descansillo es el de la mentalidad de crecimiento: El líder evolucionado entiende que la evolución y crecimiento de la compañía dependen del crecimiento y desarrollo de las personas que forman parte de la organización.

3. El tercer descansillo es de la mentalidad de confianza: En este nivel vamos a aprender cómo podemos lidiar con la incertidumbre en la vida y los negocios. Los líderes evolucionados deben confiar en sí mismos y en sus equipos, al tiempo que asumen que la incertidumbre y el cambio son constantes en este nuevo mundo en el que vivimos.

4. El cuarto es el descansillo de la mentalidad de juego infinito o propósito común: El líder evolucionado reconoce la importancia de liderar en pro de un propósito común a largo plazo, que trascienda su figura. Las empresas que lideran el mundo hoy no miden progreso en base a KPI económicos cada trimestre, sino en base a sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

Como había anticipado en la introducción, en este capítulo vamos a ahondar mucho más en cada uno de estos cuatro conceptos, ya que el objetivo último es ayudarte a desarrollar la mentalidad de líder evolucionado que exigen los retos de hoy en día.

4.2 Mentalidad de conexión

Según uno de los mayores expertos en liderazgo contemporáneos, el norteamericano John C. Maxwell, el problema de la mayoría de los profesionales que ocupan posiciones de responsabilidad es que, en la mayoría de las ocasiones, alcanzan esa posición como consecuencia de sus extraordinarios logros individuales, de ahí que muchos de ellos sufran del mismo problema: un exceso de individualismo.

Los profesionales que han destacado a nivel individual están acostumbrados a pensar exclusivamente en sí mismos. Se enfocan en sus propias metas y aspiraciones, no se dan cuenta de que, una vez que alcanzan una posición de liderazgo, ya no se trata de ser el mejor del equipo, sino de que su equipo sea el mejor, y para ello deben cambiar el prisma y comenzar a pensar en plural, desarrollando una mentalidad que sustituya el 'yo' por el 'nosotros'.

Una gran analogía para entender de qué estamos hablando es la del director de orquesta. Cuando dirigimos una orquesta ya no podemos pensar como solista, sino como guía y referente para un conjunto de músicos, cada uno excelente con su instrumento, que deben interpretar una misma partitura bajo nuestra batuta, y para ello debemos actuar perfectamente sincronizados. La clave para hacer el cambio de mentalidad de solista a director de orquesta es asegurarnos de que realmente entendemos el talento, motivaciones y aspiraciones de cada una de las personas que nos rodean.

Una vez que alcanzan una posición de liderazgo, ya no se trata de ser el mejor del equipo, sino de que su equipo sea el mejor, y para ello deben cambiar el prisma y comenzar a pensar en plural, desarrollando una mentalidad que sustituya el 'yo' por el 'nosotros'.

En su libro *Leadershift (Los cambio en liderazgo),* John C. Maxwell

comparte una interesante experiencia. Una noche en Buenos Aires, Argentina, donde Maxwell debía dar una charla sobre liderazgo, fue invitado a ver a doscientas personas bailar el tango, en perfecto ritmo y armonía. Su anfitrión le explicó que el secreto de la exquisita perfección en aquel maravilloso espectáculo era que el líder de cada pareja de baile realmente entendiera a su compañero. Que estuvieran perfectamente conectados, como si se tratara de una sola persona. Para ello, ambos necesitan no solo liderar, sino también saber ser liderados.

Maxwell narra que ese día pudo corroborar algo que llevaba algo dando vueltas en su cabeza, y es que, para poder liderar de manera efectiva, necesitas saber cómo es ser guiado.

Así que, al igual que cualquier buen director de orquesta o bailarín de tango, debes estar enfocado en hacer que sean los otros los que brillen, porque cuando consigues eso es cuando brillas tú como líder.

El experto en liderazgo Michael J. Gelb, en su magnífico libro *El arte de la* nos explica que los líderes empresariales más valorados utilizan siete habilidades complementarias a la hora de construir relaciones interpersonales fuertes que les permiten incrementar el alcance y la profundidad de sus relaciones. Gelb argumenta que aquellos capaces de desarrollar estas habilidades logran conectar mejor no solo con otras personas, sino también, y en primer lugar, con ellos mismos.

El libro comienza contándonos la historia de Sam Horn, una aclamada especialista en comunicación emocional y conexión, mentora de algunos de los más reputados y admirados líderes del planeta.

Sam creció como una niña intelectualmente brillante en un pueblo pequeño de los EE. UU., por lo que nunca se dio realmente cuenta de lo sola que estaba. Era una niña con un coeficiente intelectual muy superior a la media de su edad, por lo que no le gustaba hablar de nimiedades y no se daba cuenta que a menudo proyectaba una

actitud jactanciosa y prepotente. Un día la pequeña Sam se topó con el maravilloso libro de Dale Carnegie *Cómo ganar amigos e influir sobre las* Ese libro transformó su vida.

Tras leer a Dale Carnegie, Sam se dio cuenta de que debía dejar de proyectar esa imagen de niña inteligente e interesante para convertirse en una persona curiosa. En toda una aprendiz a la que la gente viera como una persona humilde y cercana. Como consecuencia de su cambio de actitud, el número de conexiones que Sam fue capaz de crear con otras personas aumentó considerablemente, llevándola a desarrollarse como una adolescente mucho más interesante.

Hoy Sam es una de las más prestigiosas conferenciantes y mentoras del país, referente internacional en temas de comunicación emocional y resolución de conflictos, que habitualmente trabaja para entidades como la NASA, la US Navy, Four Seasons, Cisco Systems o National Geographic, entre otras.

¿Qué cambió? Su mentalidad de conexión.

Sam, usando la analogía de las escaleras de Heather Handson Wickman, decidió abandonar la planta baja de su edificio para comenzar a subir, peldaño a peldaño, la escalera de la adaptabilidad hacia la azotea de la evolución ejecutiva.

Y es que conectar con otros seres humanos, más que una habilidad del líder, es una necesidad vital para todos los seres humanos, como hemos comentado anteriormente. Las personas conectadas socialmente mejoran su sistema inmunológico y están más protegidas contra las enfermedades y el estrés, se preocupan menos, duermen más y mejor, están más alerta, más concentradas y sufren menos problemas cardiacos, ¿te parece poco?

Solo por esos motivos, todos los seres humanos, más allá de si ocupamos una posición de liderazgo o no, deberíamos adoptar una

mentalidad de conexión, ¿no crees?

En el trabajo, las relaciones sólidas generan un mayor compromiso y productividad de los empleados. Las organizaciones que forjan una cultura de conexión disfrutan de una mayor reputación entre sus clientes, proveedores y empleados, lo que los lleva a mejorar su rentabilidad significativamente.

Los trabajadores tienen siete necesidades específicas e inmutables en el trabajo. Cada una de ellas se deriva de investigaciones que abarcan más de un siglo de nuestra evolución, incluidos los descubrimientos de Abraham Maslow, Edward Deci y el doctor Viktor Frankl, superviviente del Holocausto.

Quizás no lo sabes o no lo recuerdas, pero, tras el incidente terrorista de Mumbai en 2008, se supo que el Grupo Tata era propietario de uno de los hoteles atacados por los terroristas.

Ratan Tata, fundador y CEO de Tata se ocupó de todos los trabajadores que se vieron afectados por ese ataque y asistió a todos los funerales de los trabajadores. Además, creó un fondo para proporcionar un salario de por vida a los que habían perdido a algún familiar como resultado del acto terrorista.

Desde entonces Tata se sitúa como una de las mejores empresas del mundo para trabajar y se encuentra entre las más exitosas y rentables del planeta, aun no siendo sus coches los más seguros, innovadores o estéticamente atractivos.

> La conexión social es una necesidad humana primaria que mejora el rendimiento de los sistemas cardiovascular, endocrino e inmunológico.

En una cultura de conexión, los trabajadores asumen la responsabilidad de construir una organización flexible y adaptable,

ya que los cambios no son vistos como sacrificios impuestos por la dirección de la empresa, sino como decisiones que buscan lo mejor para el conjunto de la organización.

Los líderes que sirven a un propósito que trasciende sus propias carreras o enriquecimiento, que apoyan a los trabajadores y cuidan a sus equipos son los que, cuando llegan las dificultades, encuentran una mejor predisposición de sus empleados a adaptarse a un nuevo escenario, por difíciles que puedan resultar los cambios que se deban acometer.

En Ford Motor Company, el consejero delegado Alan Mulally logró convertir un elefante moribundo en una empresa líder de su sector gracias al concepto One Ford, que tenía como objetivo principal mejorar las relaciones con los empleados, proveedores estratégicos y clientes.

En Starbucks, el alto ejecutivo Howard Behar trabajó codo con codo con el fundador Howard Schultz durante más de veinte años, insistiendo continuamente en la necesidad de poner a los trabajadores por delante de los beneficios económicos. Según Behar, si querían posicionarse como una cadena de cafeterías prémium, que no vendiese café, sino que proporcionase una experiencia única a sus clientes, los empleados jugaban el papel más importante en esa ecuación.

Behar, que demostró un liderazgo inusual aun sin ocupar la primera silla de la compañía, fue capaz de inculcar en toda la organización la importancia de crear conexiones emocionales entre el personal y los clientes, así como entre los líderes y todos los demás miembros de la organización; para ello, comenzaron todos a llamarse por su nombre. Esa es la esencia de la cultura Starbucks; por eso te llaman por tu nombre de pila cuando tu café está listo para llevar.

La conexión social es una necesidad humana primaria que mejora el rendimiento de los sistemas cardiovascular, endocrino

e inmunológico.

Sin embargo, a pesar de todos estos conocidos ejemplos, son muy pocos los líderes que entienden el valor de la conexión con sus trabajadores y, a su vez, entre trabajadores. Según las encuestas más recientes, solo un 33 % de los estadounidenses dicen sentir una fuerte conexión con sus jefes y sus trabajos. ¿Cómo es posible que, con tantas pruebas de su importancia, los líderes le presten tan poca atención a la conexión emocional?

De hecho, esta es una de las razones por las que el 62 % de los estadounidenses que trabajaron desde casa durante la pandemia prefieren seguir trabajando a distancia una vez pase la covid-19. ¿Nadie está prestando atención a estas cifras? Porque lo que nos están diciendo es que el nivel de conexión de los profesionales con sus empleos es prácticamente inexistente.

Así pues, ante este escenario, la oportunidad para los líderes del futuro consiste en reconocer los errores del pasado para, de ahora en adelante, intentar mejorar de manera significativa la conexión con sus trabajadores y hacerlo de forma acelerada, especialmente en este nuevo entorno donde la distancia física entre unos y otros se ha incrementado y solo contribuye a empeorar más, si cabe, esta situación.

4.3 Mentalidad de crecimiento

Si atendemos a la definición de simbiosis que nos proporciona el *Diccionario de la lengua española,* simbiosis, en su segunda acepción, significa 'relación de ayuda o apoyo mutuo que se establece entre dos personas o entidades, especialmente cuando trabajan o realizan algo en común'.

Por eso, cuando hablamos de crecimiento de una empresa, debemos visualizar ese proceso como simbiótico.

En su libro *Scaling leadership* (Escalando el liderazgo), sus autores, Robert J. Anderson y William A. Adams, nos describen esto mismo a través de una interesante analogía utilizando como ejemplo un algarrobo gigante que arroja millones de minúsculas semillas. Lo maravilloso de este proceso es que cada semilla de ese algarrobo podría crecer hasta convertirse en otro gigantesco árbol de algarrobo y producir millones de semillas más. Cada diminuta semilla de algarrobo representa un potencial bosque futuro de algarrobos gigantes debido a la escalabilidad del proceso.

Para los autores, las empresas son como los algarrobos. El imperativo básico del negocio es el crecimiento, pero si el crecimiento no es escalable y sostenible, las empresas mueren.

El crecimiento del negocio va más allá del desarrollo de productos y servicios de calidad, la obtención de financiación o la contratación de empleados. Para un crecimiento sostenible, los líderes de la organización deben crecer y hacer crecer a sus empleados.

> La escalabilidad del liderazgo exige que los líderes maduros desarrollen más líderes maduros. Es lo que podemos llamar el «efecto algarrobo».

Crecer de manera ordenada y sostenible exige el desarrollo regular y constante de nuevos líderes que garanticen la continuidad a largo plazo, pero, cuando bajamos esta afirmación a un segundo nivel de detalle, conviene entender que rara vez un profesional crece y desarrolla su máximo potencial sin la ayuda del resto de la organización; los profesionales aceleran su crecimiento cuando la organización cree en ellos y les facilita ese proceso.

El crecimiento, por tanto, solo ocurre cuando forma parte del plan estratégico de la organización y está claramente sustentado en los tres pilares fundamentales del desarrollo de talento, que son: la creación del entorno de crecimiento, proporcionar la motivación necesaria y la implantación de los procesos que faciliten y garanticen ese desarrollo.

A continuación, vamos a ver cada uno de estos pilares en detalle con el fin de comprender mejor cómo puede un líder ayudar a su equipo a crecer y, con ello, hacer crecer la organización.

Entornos de crecimiento

Cuando hablamos de entorno de trabajo nos estamos refiriendo a los elementos que comprenden el lugar en el que los empleados desempeñan sus tareas. A la hora de definir un entorno laboral debemos considerar los dos tipos de elementos que lo componen: los físicos o tangibles, como los edificios y sus características (tipo de suelo, paredes, decoración, mobiliario, etc.), y los abstractos o intangibles, como la cultura de la empresa o el estilo de liderazgo.

Entorno físico

Según los expertos en diseño de entornos de trabajo atractivos y eficientes, el espacio de trabajo ideal en el siglo XXI debe capacitar a los empleados para que hagan su mejor trabajo, fomentar el bienestar, prevenir enfermedades físicas y mentales, pero, además,

facilitar el desarrollo personal y profesional.

Judy Village, la presidenta de la Asociación de Ergonomistas Canadienses, dice que no se trata solo de la comodidad física, sino de diseñar lugares de trabajo que se adapten a las características cognitivas y psicológicas de los trabajadores.

La escalabilidad del liderazgo exige que los líderes maduros desarrollen más líderes maduros. Es lo que podemos llamar el «efecto algarrobo».

En los últimos cuarenta años se ha producido una gran cantidad de trabajos de investigación sobre el impacto del entorno físico de trabajo en la satisfacción y capacidad de desarrollo del talento en las empresas. Kotler & Rath en 1984 ya apuntaban a que un buen diseño puede mejorar la comunicación, la identidad corporativa, la satisfacción y las oportunidades de crecimiento de la empresa.

> Los entornos de trabajo actuales deben ser ágiles para apoyar a las personas y su desarrollo.

Muchos de esos estudios se han centrado en la relación entre el diseño del entorno físico de la oficina y la capacidad de desarrollarse de los profesionales que en ella trabajan. Haner en 2005 concluyó que el diseño espacial, o el diseño del espacio físico, juega un papel importante en el apoyo a la creatividad de las personas, además de poder influir en la capacidad de promover el pensamiento convergente y divergente, habilidades muy necesarias en entornos innovadores. Peschl y Fundneider en 2012 sugirieron que el espacio de trabajo físico puede ser orquestado para crear «espacios habilitadores» que apoyen, fomenten y faciliten el proceso creativo y la innovación.

Más recientemente, el equipo de investigadores del World Green

Building Council concluyó que existe una «evidencia abrumadora» de que el diseño del entorno de la oficina influye en el bienestar y la salud de las personas que trabajan allí, además de hacerlo en las oportunidades de desarrollo personal y profesional.

La lista de trabajos de investigación es larga, como puedes ver, por lo que parece claro que existe una clara influencia del entorno de trabajo sobre las oportunidades de desarrollo de los trabajadores, tanto a nivel intelectual como a nivel físico, cognitivo y espiritual.

Entorno cultural

Junto al entorno físico, la cultura y estilo de liderazgo tienen un claro impacto en la facilitación de oportunidades de desarrollo para los empleados. Construir una cultura de aprendizaje en el lugar de trabajo es vital para facilitar una transformación significativa dentro de una organización.

Según Kelly Palmer y David Blake, autores de *The expertise economy: How the smartest companies use learning to engage, compete and succeed,* el 62 % de los CEO creen que necesitarán mejorar las habilidades de al menos una cuarta parte de sus empleados en los próximos cinco años para mantener su capacidad competitiva. Esos empleados también buscan oportunidades para continuar desarrollándose y aprendiendo, así que la simbiosis está garantizada.

El 91 % de los empleados de la Generación Z ven el desarrollo profesional y el compromiso con el propósito de la organización como los factores principales a la hora de elegir la empresa en la que les gustaría trabajar.

Otro aspecto fundamental de la cultura de aprendizaje tiene que ver con la transparencia y la bidireccionalidad en la comunicación a lo largo y ancho de la organización, ya que una comunicación fluida, transparente y abierta les brinda más oportunidades para aprender

sobre cosas como la estrategia de la empresa, la competencia o los objetivos que persigue la compañía a largo plazo.

La comunicación es el vehículo que nos permite transmitir conocimiento de los más experimentados a los más nuevos, así que un entorno de aprendizaje y desarrollo debe, obligatoriamente, contar con todos los elementos que faciliten esa comunicación y nos permita aprovechar al máximo la información, especialmente a la hora de tomar decisiones y resolver problemas.

Cuando una organización cuenta con este tipo de cultura, la podemos denominar «organización de aprendizaje». La idea de organización de aprendizaje no es nueva, Peter Senge la propuso por primera vez en su libro *The fifth discipline (La quinta*

Las organizaciones enfocadas en el aprendizaje crean las culturas y entornos físicos necesarios para que los empleados adquieran nuevos conocimientos, desarrollen la creatividad, el pensamiento crítico, la comunicación bidireccional y la colaboración continuamente. Este tipo de organizaciones permiten a los empleados expresar sus ideas, plantear dudas y tomar decisiones. Son, como ya hemos comentado anteriormente, organizaciones *fear free* o libres de miedo.

La motivación: el motor humano

La motivación es el motor del ser humano. Es un estado interno que hace que iniciemos, desarrollemos y mantengamos una conducta, perseverando en ella hasta la consecución de un objetivo o fin determinado, incluso cuando todo está en nuestra contra. La motivación es por tanto un ingrediente fundamental a la hora de liderar, pero generar, mantener y aumentar la motivación de un equipo no es tarea fácil, mucho menos en momentos de adversidad.

De hecho, según la mayoría de los expertos en liderazgo consultados, la tarea más difícil a la que se enfrenta un líder es, sin lugar a duda,

mantener a su gente motivada, especialmente en un contexto como el actual, en el que la incertidumbre generada por la pandemia mundial ha hundido, literalmente, el estado de ánimo de millones de trabajadores. Son legión los que, o bien han perdido su puesto de trabajo, o bien lo mantienen pero con la incertidumbre de qué pasará mañana. ¿Cómo puede un líder empresarial mantener a sus empleados motivados en este tipo de contexto?

Lo primero que debemos saber es que, cuando hablamos de motivaciones, debemos distinguir dos tipos de motivación: las motivaciones personales o intrínsecas y las motivaciones materiales o extrínsecas.

La principal diferencia entre ambas es que las motivaciones intrínsecas están relacionadas con la felicidad (afecto y amor) y, por tanto, generan una satisfacción más duradera, mientras que las extrínsecas o materiales están relacionadas con el placer (dopamina) y tienden a desvanecerse mucho antes, además de requerir de un incremento constante en la dosis para producir a lo largo del tiempo.

Las motivaciones personales o intrínsecas son, además, intransferibles. Es decir, cada ser humano tiene sus propias motivaciones personales, que son las que generan la fuerza motriz que le lleva a levantarse tras un tropiezo, a superar adversidades y, en definitiva, a luchar por sus sueños a largo plazo.

Podemos dividir las motivaciones intrínsecas en cuatro grupos:

El propósito individual

No importa lo que hagas, tu trabajo existe por una razón. Cuando conoces esa razón, y cuando entiendes claramente cómo tus esfuerzos hacen del mundo un lugar mejor para otra persona, has encontrado el propósito de tu trabajo.

En su libro *The why of work (El porqué del* Dave y Wendy Ulrich explican que podemos obtener muchos beneficios cuando ayudamos a nuestros empleados a encontrar un propósito en su trabajo. A nivel individual, las personas que entienden el propósito de su trabajo no solo se sienten más satisfechas, sino que también están más comprometidas.

Desde una perspectiva organizacional, cuando los empleados entienden cómo sus roles encajan con los objetivos de la empresa, y estos, a su vez, generan un impacto positivo en la sociedad, la rotación de personal disminuye y la productividad aumenta. Como ves, todo son ventajas.

En resumen, cuando sentimos que nuestro trabajo contribuye a una causa mayor, que trasciende lo estrictamente económico, trabajamos más duro, mostramos más iniciativa y tendemos a tomar decisiones más sensatas en nuestros entornos de trabajo. Como resultado, la empresa obtendrá mejores resultados.

La autonomía

Olvida el término *work-life* es un concepto completamente obsoleto.

Lo que la gente quiere no es salir antes de trabajar para comenzar a vivir, sino sentirse viva en el trabajo, y para ello necesita contar con la autonomía suficiente como para decidir cómo y cuándo tienen que «apretar» más y cuándo pueden «bajar revoluciones».

El problema a la hora de que un trabajador logre la soñada conciliación laboral no tiene tanto que ver con el tiempo que trabaja, sino más bien con la energía que le queda para poder disfrutar de otras actividades y con cómo de quemado sale de su trabajo.

Creo que la gran mayoría tiene una concepción equivocada de la conciliación laboral, al relacionarla con horarios, cuando la realidad

es que conciliar tiene poco que ver con tiempo y mucho que ver con tres elementos vitales como:

1. Autonomía: para decidir qué tengo que hacer, cómo y cuándo.

2. Confianza: por parte de mis jefes, que saben que, independientemente de donde esté y cuándo lo haga, mi trabajo se hará en el tiempo, forma y calidad esperados.

3. Energía: mental y física disponible para realizar no solo mi trabajo, sino para disfrutar de todos los planos de mi vida.

Es fundamental entender esto, ya que, de otra manera y como viene ocurriendo desde hace décadas en relación a este problema, los políticos y los agentes sociales centran sus esfuerzos en abordar la cuestión desde el ángulo equivocado: legislando.

La autonomía de los empleados, la confianza de sus jefes en sus capacidades y la motivación NO SE LEGISLAN, SE CONSTRUYEN.

Para ello no hacen falta interminables rondas de negociación, sino formar a los líderes empresariales y sus trabajadores en los beneficios de trabajar en pro de la convergencia de intereses, en lugar de en la confrontación de los mismos.

Por muchas reformas laborales que se aprueben, si la relación entre la empresa y sus empleados no se basa en la confianza y los intereses comunes, la conciliación continuará siendo una quimera para millones de profesionales.

La autonomía en el lugar de trabajo se define como «el poder que tiene un empleado de dar forma a su entorno y carga de trabajo de manera que le permita rendir al máximo en todo momento y en todos los planos de su vida».

Lo que la gente quiere no es salir antes de trabajar para comenzar a vivir, sino sentirse viva en el trabajo, y para ello necesita contar con la autonomía suficiente como para decidir cómo y cuándo tienen que «apretar» más y cuándo pueden «bajar revoluciones».

Los detalles de esa autonomía pueden variar de persona a persona, pero la idea central es la misma: los empleados están facultados para tener control sobre su trabajo y sus vidas, mientras sus empleadores confían tanto en su capacidad para trabajar solos como en su compromiso con el proyecto, por lo que no necesitan supervisarlos de cerca cada minuto del día.

Según Forbes, «La autonomía es el paraguas para la elección, la independencia y el empoderamiento. La autonomía es clave para sentirte feliz en el lugar de trabajo».

Sin embargo, esto no quiere decir que tener autonomía en el trabajo signifique trabajar siempre solo o sin ninguna supervisión, límites, guía u orientación. Tampoco significa ser tu propio jefe o trabajar sin una red de seguridad si las cosas van mal. Más bien, el enfoque de un lugar de trabajo autónomo tiene más que ver con entender qué hacer y según qué criterios actuar cuando estamos trabajando, sin importar el lugar o momento de día.

Para que la autonomía tenga éxito, el ambiente de trabajo debe basarse en la confianza, el respeto, la integridad y la responsabilidad. Sin alguno de estos cuatro ingredientes, resultará muy difícil otorgar esa autonomía.

La pertenencia

Los estudios demuestran que desarrollar nuestro sentido de pertenencia en el lugar de trabajo es el principal anclaje mental de un

empleado con su trabajo. La pertenencia es lo que permite a los empleados sentir que pueden mostrarse como son, sin temor a ser juzgados o castigados, aunque sean diferentes y piensen diferente. Como hemos comentado anteriormente, el sentido de pertenencia a un círculo de confianza es, tras la supervivencia y la procreación, la tercera necesidad vital de los seres humanos, y tiene un gran impacto en nuestro rendimiento profesional.

Igualmente la diversidad e inclusión son cada día más importantes en el entorno laboral y, por tanto, cuando hablamos de sentido de pertenencia debemos considerar estos dos elementos como parte esencial de la ecuación. La pertenencia es la pieza crucial del rompecabezas, lo que lleva a la seguridad psicológica y el compromiso de los empleados, por lo que debemos asegurar que esa pertenencia se aplica a cualquier miembro del equipo, no solo a aquellos que cumplen con determinados estándares tradicionales.

Los entornos de trabajo inclusivos y diversos desencadenan reacciones positivas en el cerebro, generando una mejor colaboración y una mayor capacidad de identificación de soluciones a la hora de resolver problemas.

«La pertenencia es un componente clave de la diversidad e inclusión. Cuando los empleados se sienten parte integral del proyecto y perciben que la organización se preocupa por ellos, sin distinción de ningún tipo, la productividad y el compromiso se disparan —dice Lauren Romansky, vicepresidenta de la consultora Gartner—. Eso es bueno para los empleados y, en última instancia, mejora el rendimiento empresarial».

La pertenencia se ha convertido en el principal impulsor de la experiencia de los empleados y el mayor multiplicador de compromiso y satisfacción en el trabajo.

Debemos tener en cuenta, además, que la pandemia ha generado una gran disrupción organizacional como consecuencia de la obligada

separación física, lo que ha mermado el sentimiento de pertenencia de millones de trabajadores.

En un mar de incertidumbre, los empleados que se sienten parte de una organización sufren mucho menos como consecuencia de la inestabilidad emocional que produce no saber qué va a pasar mañana. Para muchos de esos empleados, su conexión con el lugar de trabajo y sus colegas ha sido un refugio durante la covid-19; un lugar donde acudir en busca de apoyo emocional en un momento de extrema y forzosa soledad.

Sentir que puedes ser tú en el trabajo y pensar que los que te rodean se preocupan por ti y te protegen es el mayor anclaje que un profesional puede desarrollar en su entorno de laboral. La pertenencia, por tanto, está directamente correlacionada con el compromiso.

Según algunos estudios, solo el 20 % de los empleados que sienten que no pertenecen están comprometidos frente al 91 % de los que sienten que sí pertenecen a un proyecto que trasciende su propio interés.

Por tanto, se trata de hacer bien lo básico. Tratar a los empleados con respeto, tomar medidas sobre sus comentarios y reconocer sus contribuciones son formas de mostrarles a los empleados que son importantes. No podemos esperar que los empleados estén bien, y mucho menos que prosperen, en un lugar de trabajo tóxico o en un entorno en el que nadie se preocupa de nadie.

¿Cómo podemos desarrollar ese sentido de pertenencia? Pues a través de un liderazgo empático y honesto, donde la escucha activa y la comunicación abierta conformen la base de nuestras relaciones y hagan que todos, sin excepción, desde el líder hasta el más júnior, se sientan como miembros valiosos del equipo.

Los entornos de trabajo inclusivos y diversos desencadenan reacciones positivas en el cerebro, generando una mejor colaboración y una mayor capacidad de identificación de soluciones a la hora de resolver problemas.

Aumentar la pertenencia por sí solo no es una solución milagrosa. Si bien puede ser un poderoso impulsor del compromiso de los empleados, esta puede no ser una experiencia consistente en una organización diversa, en la que los factores demográficos pueden tener un gran impacto en la experiencia y el acceso a oportunidades que permitan a los empleados prosperar.

Todas las organizaciones son diferentes y todas las personas dentro de ellas tienen diferentes necesidades. No existe una solución única para fomentar la pertenencia en el lugar de trabajo. Lo importante es escuchar lo que tu gente necesita y luego tratar de satisfacer sus necesidades emocionales.

El reconocimiento

Uno de los mayores motivadores para los empleados es sentir el afecto de sus jefes y compañeros. La mejor manera de hacer sentir bien a un profesional es transmitirle nuestro aprecio por su contribución a los objetivos de la organización.

Y si bien una mayoría de las empresas y profesionales relaciona la apreciación y el reconocimiento con las recompensas materiales y económicas, el reconocimiento del que aquí estamos hablando no tiene nada que ver con ese tipo de aprecio.

Cuando hablamos de reconocimiento orientado a generar motivación intrínseca, nos estamos refiriendo a tres tipos de reconocimiento: personal, específico e inesperado.

Reconocimiento personal en público

El reconocimiento personal fortalece el vínculo entre el líder y el empleado. En una encuesta a un amplio grupo de Aon Hewitt encontró que se sienten extremadamente satisfechos cuando reciben mensajes públicos de agradecimiento de sus líderes, especialmente en redes sociales o en notificaciones abiertas que aumenten su exposición frente al resto de miembros de la organización.

La buena noticia es que este tipo de reconocimiento personalizado no cuesta nada, más allá de la voluntad del líder de incorporarlo a sus hábitos de liderazgo.

Reconocimiento específico

Los reconocimientos específicos tienen como objetivo transmitir al empleado exactamente lo que hizo para merecer ese reconocimiento y fomentar así un comportamiento similar en el futuro.

El reconocimiento específico y personalizado muestra al empleado que sabemos exactamente lo que ha hecho para merecer nuestro elogio. Por ejemplo, si un miembro de nuestro equipo ha tomado la iniciativa en un proyecto importante, recibir un mensaje del líder de la organización que diga «Muchas gracias por tomar la iniciativa en esta iniciativa. Significa mucho para la compañía en general y para mí en particular», hará que ese empleado se sienta verdaderamente reconocido y orgulloso por su trabajo.

Reconocimiento inesperado

El reconocimiento inesperado, como por ejemplo llamar a un empleado el día de su cumpleaños, es una parte vital de una cultura de crecimiento que desee enfatizar el reconocimiento al empleado.

Cuando un empleado recibe un reconocimiento inesperado, el valor del reconocimiento aumenta. No obstante, de los tres tipos de reconocimiento enfocado en la motivación intrínseca, este es el menos eficaz, entre otras cosas porque solo ocurre una vez al año.

En cualquier caso, si deseas fomentar el reconocimiento, la recomendación es combinar estos tres tipos, alternando reconocimientos personales públicos, específicos e inesperados con todos los empleados que merezcan ser reconocidos.

Solo una última recomendación: nunca finjas un reconocimiento. La mente humana es extremadamente eficaz detectando falsos elogios y halagos fingidos. El problema es que no solo no producen motivación, sino que actúan en sentido contrario, provocando un fuerte rechazo y un sentimiento de engaño que reduce considerablemente la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Si no sientes que debes reconocer a alguien, no le reconozcas. Si lo haces, que sea como consecuencia de un sentimiento genuino.

Tras las motivaciones intrínsecas o personales, encontramos un siguiente grupo en el que podemos identificar dos grandes tipos de motivaciones extrínsecas.

Salario

El salario es importante en el sentido más básico, ya que es el medio que nos permite sobrevivir en el modelo socioeconómico actual.

El salario, al contrario de lo que muchos dicen, es un elemento motivador muy importante, a tal punto que, por mucho que nos gusten los mensajes buenistas, la realidad es que la gran mayoría de las personas no harían su trabajo si no se les pagara por ello.

Si no sientes que debes reconocer a alguien, no le reconozcas. Si lo haces, que sea como consecuencia de un sentimiento genuino.

La mayoría de los expertos están de acuerdo en que se necesita un salario razonable para un trabajo determinado para atraer talento. El debate se centra en si el salario sirve solo como una herramienta de atracción o si es útil para motivar un mejor rendimiento.

Dos teorías estándar de psicología humana, como son la pirámide de necesidades comunes de Abraham Maslow y la teoría de Frank Herzberg, explican por qué el salario es fundamental para mantener a los empleados satisfechos en el trabajo. Ahora bien, siendo importantísimo el salario en términos de motivación, conviene recordar que, por sí solo, no tiene un gran poder generador de compromiso o satisfacción.

Por ejemplo, si el único motivo por el que un empleado acude cada lunes a su puesto de trabajo es el salario, es altamente probable que, tan pronto le surja una oportunidad de trabajo remunerado con un salario mayor, si no tiene ningún otro factor motivador que le invite a quedarse, termine por aceptarla y abandone nuestra organización sin el más mínimo remordimiento.

Otros pagos en especie de carácter material

Algunas empresas utilizan arquitecturas salariales combinadas, como salario más comisión, los bonus o las retribuciones en especie (coche de empresa, seguro médico, plan de pensiones privado, etc.) como herramientas de motivación en lugar de un formato tradicional de salario directo.

Ahora, si bien es cierto que, en la sociedad actual, debido a la educación que recibimos, un gran número de personas están motivadas por el dinero, también lo es, como ha demostrado la ciencia, que cualquier combinación de motivaciones extrínsecas solo

surte efecto a corto plazo. El principal inconveniente de las motivaciones extrínsecas, de la índole que sean, es que, tras recibir la compensación, el nivel de satisfacción decae inmediatamente, lo que convierte su efecto motivador en lo que podríamos llamar un «efecto champagne».

Por ejemplo, algunos estudios indican que los banqueros que están acostumbrados a ganar 150.000 dólares al año no están más satisfechos que los empleados que cuidan de sus hijos y reciben 20.000 dólares al año por ello. Ejemplos como este se pueden encontrar en prácticamente todas las industrias y posiciones.

En cualquier caso, conviene resaltar que, si bien la motivación que genera el salario no es suficiente como para atraer y fidelizar talento, la sensación de estar mal pagado sí tiene un efecto desmotivador muy importante. El dinero no lo es todo, definitivamente, pero pagar poco y mal es, sin duda, una de las principales causas de desmotivación del empleado.

La importancia del aprendizaje en el trabajo

Piensa en todas las tareas que realizas hoy. Ahora reflexiona: ¿cuántas de ellas aprendiste a realizarlas en un curso?

Más del 90 % de lo que hacemos cada día es producto del aprendizaje práctico, ya sea en modo autodidacta o guiado; tan solo el 10 % de las cosas que hacemos están relacionadas con el aprendizaje teórico. Por eso, a la hora de desarrollar una cultura de crecimiento, algunos líderes, algo más vanguardistas, están enfocándose en los modelos de aprendizaje orgánico, que integran el desarrollo del talento en el flujo de trabajo diario de los equipos.

Son muchos los estudios que nos confirman que los empleados aprenden más y mejor cuando se enfrentan a la resolución de problemas reales en su entorno profesional que cuando les pedimos

que realicen cursos en casa, atiendan formaciones estrictamente teóricas o incluso cuando leen libros sobre una determinada materia, por lo que es importante hacer que el aprendizaje y el desarrollo sean interactivos y ocurran, principalmente, en el entorno de trabajo.

En su libro *Informal learning* (Formación informal), Jay Cross nos cuenta que el 80 % del aprendizaje en el lugar de trabajo tiene lugar de manera informal, algo que tiene mucho sentido si consideramos que cuando más aprendemos es a través de una conversación con compañeros más expertos o cuando abordamos los problemas consultando a quienes nos rodean. La transferencia informal de conocimiento no solo es el proceso de aprendizaje natural para los seres humanos, sino que también es la manera más rentable de aprender.

Durante los últimos treinta años se ha venido adoptando por parte de algunas de las organizaciones más vanguardistas a la hora de promover el desarrollo del talento y facilitar el crecimiento de sus empleados el llamado modelo 70-20-10, que, según muchos, es la nueva receta mágica del aprendizaje corporativo.

¿En qué consiste el modelo 70-20-10?

El modelo de aprendizaje 70-20-10 fue desarrollado por Morgan McCall, Robert Eichinger y Michael Lombardo en el Centro de Liderazgo Creativo a mediados de la década de 1990. Tras encuestar a casi doscientos ejecutivos sobre su cultura de aprendizaje concluyeron, para su sorpresa, que el lugar donde más y mejor aprendíamos a desarrollar nuevas habilidades y explotar nuestro talento no era atendiendo cursos fuera de la empresa, sino trabajando.

Piénsalo bien, de todas las capacidades y habilidades profesionales que posees hoy ¿cuántas aprendiste en cursos y cuantas trabajando?

Por tanto, tras analizar los resultados de su encuesta, McCall, Eichinger y Lombardo concluyeron que el aprendizaje y desarrollo de un profesional debe provenir de tres fuentes y en tres proporciones muy concretas:

- El 70 % del aprendizaje es experiencial. Proviene de las experiencias que los empleados enfrentan en el trabajo.

- El 20 % es aprendizaje social o de igual a igual. Esto se logra a través de la tutoría, la retroalimentación y las relaciones con los colegas. Juntos, estos dos tipos comprenden el aprendizaje informal, que ocurre fuera de un entorno de aula.

- El 10 % es aprendizaje formal. Se lleva a cabo a través de sesiones de capacitación.

Desde entonces, las mejores empresas del planeta han adoptado el modelo 70-20-10, confirmando los buenos resultados y corroborando que se trata de la mejor opción posible a la hora de implantar una estrategia de desarrollo de talento y aprendizaje continuo.

Las ventajas que ofrece el modelo 70-20-10 son muchas y muy obvias, pero, en cualquier caso, hagamos un repaso de las más importantes.

1. Flexibilidad: El aprendizaje se incorpora al flujo de trabajo, diseñando retos específicos en entornos reales, ajustados a las necesidades de desarrollo específicas de cada organización, como, por ejemplo, acelerar la productividad, facilitar la comunicación o mejorar la capacidad creativa.

2. Productividad y rendimiento mayores: Se trata de un método de formación y desarrollo mucho más informal, lo que lo hace mucho más eficiente. Siempre es más ágil preguntarle a un colega y poder resolver una duda o un problema en el act, que esperar a realizar un curso de capacitación sobre ese asunto.

3. Fidelización y aumento del compromiso: El modelo 70-20-10

requiere el compromiso de los líderes y de todos los empleados, lo que lo convierte en un factor diferenciador importante a la hora de que un empleado se plantee abandonar la empresa.

Piénsalo bien, de todas las capacidades y habilidades profesionales que posees hoy ¿cuántas aprendiste en cursos y cuantas trabajando?

---

70 % Aprendizaje experiencial en el trabajo

Según un estudio realizado por Edgar Dale, los adultos retienen el 80 % de lo que experimentan personalmente. Por lo tanto, esta parte del modelo 70-20-10 sugiere que no puedes aprender nada si no lo intentas primero. Sin embargo, a veces, en lugar de aprender en una situación de la vida real, podemos utilizar casos prácticos en el entorno de trabajo que nos permitan desarrollar habilidades concretas, eligiendo, además, las que resulten más útiles para el negocio en cada momento.

Gracias al desarrollo tecnológico, muchas empresas han comenzado a desarrollar entornos de realidad virtual como solución para la capacitación de los trabajadores involucrados en procesos de fabricación, especialmente en aquellos sectores donde «practicar» en el lugar de trabajo puede resultar peligroso.

En estos entornos de realidad virtual, los profesionales pueden practicar sus habilidades sin miedo al error, hasta que desarrollen un nivel de experiencia óptimo, para luego trasladar lo aprendido al entorno de producción real, con la confianza propia en sus habilidades y de la empresa en su capacidad de realizar nuevas tareas sin riesgo alguno.

Por ejemplo, el Departamento de Rescate de Bomberos de Palm Beach Gardens en Florida utiliza la realidad virtual para preparar a

los bomberos recién incorporados para emergencias de la vida real. Durante la simulación, los «aprendices» de bombero rescatan a personas de un incendio virtual y aprenden a proporcionarles primeros auxilios, sin riesgo para la vida ni de unos ni de los otros.

KFC también ha incorporado a su estrategia de aprendizaje soluciones de realidad virtual, que les permite comenzar a capacitar a sus futuros chefs en cocinas virtuales. Es un juego de *escape* que no permite que los participantes salgan de la cocina hasta que no hayan sido capaces de cocinar un número variado de recetas de pollo frito.

La realidad aumentada también se ha comenzado a utilizar para acelerar el aprendizaje y mejorar el compromiso de los empleados. La principal ventaja, en comparación con la realidad virtual, es que el desarrollo de dinámicas de aprendizaje en realidad aumentada es mucho más asequible. Esa es la razón por la cual la tecnología AR se usa cada vez más a la hora de diseñar programas de capacitación.

La AR resulta muy prometedora en el área de la salud y la medicina. Cada día son más los hospitales y facultades de medicina que incorporan la tecnología AR, comenzando con soluciones que les permiten la recreación de modelos de cuerpo humano para que los estudiantes de medicina puedan aprender anatomía y practicar cirugías en pacientes virtuales.

Otra forma de desarrollar el conocimiento a través de la tecnología son las soluciones de videoweb, que nos permiten facilitar el aprendizaje basado en escenarios, diseñando disyuntivas abiertas que obliguen a los participantes a tomar decisiones y reflexionar sobre diferentes situaciones que se pueden plantear en su día a día.

20 % Aprendizaje social

En los últimos años, el concepto de aprendizaje social ha ido ganando popularidad como una práctica aceptada en el lugar de trabajo.

¿Qué es el aprendizaje social?

A lo largo de nuestra historia y desde el principio de los tiempos, la información se ha transmitido de generación en generación a través de la interacción social.

Los seres humanos aprendemos cuando hablamos con otras personas, cuando les hacemos preguntas y compartimos nuestros conocimientos los unos con los otros, transmitiendo nuestras experiencias de generación en generación.

En un mundo totalmente interconectado, dominado por las redes sociales, el aprendizaje social se ha convertido en un hábito inconsciente, ya que la gente se pasa el día compartiendo con sus familiares, amigos, conocidos y compañeros de trabajo cualquier cosa que encuentren interesante o útil.

Desde hace unos años, cada vez más personas utilizan las redes sociales no solo para la comunicación personal, sino también con fines profesionales y pedagógicos. Por ejemplo, con LinkedIn, Facebook, WhatsApp o Telegram puedes:

- Crear grupos de discusión para compartir noticias y otra información relevante.
- Llevar a cabo encuestas para obtener comentarios y sugerencias.
- Acceder y compartir contenido interesante de otras fuentes relacionadas con nuestro sector y profesión.

Por ejemplo, PayPal tiene un grupo privado en Facebook donde los mentores suben contenido de aprendizaje y organizan clases cortas, y los empleados comparten sus ideas y discuten información reciente sobre proyectos en curso.

Algunos formadores y responsables de departamentos de Learning & Development (L&D), o Aprendizaje y Desarrollo, traducido al español, también usan plataformas como Zoom, Meet, Teams o YouTube para el aprendizaje de sus empleados. Por ejemplo, IBM tiene un canal completo de YouTube donde los empleados pueden ver tutoriales en vídeo y otros materiales de aprendizaje creados por la compañía.

Otro ejemplo de aprendizaje social es el proyecto de British Telecom Dare-to-share, que alienta al personal a identificar los problemas que encuentran en el trabajo y, a través de sus permite enviar vídeos cortos a una plataforma especialmente diseñado para este propósito, explicando cómo resolvieron el problema o cómo proponen hacerlo si es que aún no se ha resuelto. La iniciativa, de hecho, fue propuesta por un empleado que, además, se encargó, junto con un grupo de colegas, de desarrollar la plataforma de intercambio de vídeos.

10 % Aprendizaje formal

Por último, tenemos el aprendizaje formal o tradicional, que, aunque solo represente el 10 % en el modelo 70-20-10, no debemos descartar como parte de la estrategia, ya que su eficacia sigue siendo alta y en una estrategia de aprendizaje combinada produce excelentes resultados.

De hecho, me gustaría subrayar que el aprendizaje formal es la base de conocimiento sobre la que se construye el aprendizaje informal, por lo que, en cualquier estrategia de desarrollo de talento, el aprendizaje formal o tradicional actúa como refuerzo, acelerando lo que se ha aprendido a través de la experiencia en el trabajo y la comunicación interpersonal.

Todavía hoy y desde hace muchas décadas, los empleados son enviados a cursos presenciales para su capacitación, pero el desarrollo tecnológico y la pandemia global han añadido una nueva variable a esa ecuación: el

El *e-learning* está haciendo que, aparentemente, el aprendizaje corporativo tradicional esté perdiendo cada vez más peso como alternativa, aunque, si atendemos a los resultados de las encuestas más recientes, una vez pase la pandemia, todo apunta a que la mayoría de los profesionales preguntados prefieren, o bien retornar al modelo presencial, o hibridar ambas soluciones, favoreciendo así la flexibilidad.

Ahora bien, desde el punto de vista de muchas empresas, el *e-learning* ha ido ganando popularidad, ya que no solo representa un ahorro de costes importante respecto del aprendizaje formal, sino que también simplifica considerablemente la logística asociada a la organización de jornadas de capacitación presencial, especialmente en las organizaciones grandes.

En este sentido, se observa también un considerable crecimiento de la oferta de cursos y programas de formación en formato *on-line* por parte de las principales universidades y escuelas de negocio del mundo y de nuevos competidores que han visto en el negocio de la capacitación profesional *on-line* una enorme oportunidad de negocio que algunos, como los fundadores de ThePowerMBA, han sabido anticipar y explotar a la perfección.

Cómo crear un plan de desarrollo 70-20-10

Si el modelo 70-20-10 es algo completamente desconocido y representa un cambio radical de enfoque para tu organización, puede resultar muy difícil de implementar. No nos engañemos.

El primer requisito para que este modelo tenga éxito es que la persona o personas que lideran la organización tengan una clara mentalidad de crecimiento, que los lleve a priorizar el desarrollo del talento como parte de su plan estratégico. Sin ese requisito, cualquier esfuerzo resultará estéril.

Una vez contamos con la mentalidad adecuada por parte de los líderes de la organización, necesitamos diseñar un plan y dotarlo de recursos para su ejecución. El plan estratégico nos ayudará a establecer objetivos formativos específicos, a asignar los recursos necesarios para alcanzarlos más rápido y a preparar una visión realista de cómo funcionará este modelo de aprendizaje en nuestro entorno corporativo. Así que veamos qué pasos deberemos dar para que nuestro plan se ejecute sin problemas.

Definir los objetivos y los resultados esperados de la capacitación

¿Qué queremos conseguir? ¿Es una brecha de conocimiento lo que tenemos? ¿Es una brecha de talento? ¿Contamos con las personas adecuadas, a la que, si les proporcionamos el entorno, las herramientas y métodos, podemos ayudar a desarrollar un talento que todavía no han podido explotar?

A la hora de definir los objetivos de un plan de desarrollo de talento, conviene definir el perfil de los profesionales a los que vamos a formar y asegurarnos de que realmente valga la pena la inversión de tiempo y dinero que vamos a efectuar.

Una vez que haya definido un objetivo general adecuado al *mix* de perfiles en nuestra organización, pasaremos a establecer las expectativas o resultados esperados.

¿Qué deben lograr los empleados al final de la capacitación? ¿Qué tipo de problemas deben ser capaces de resolver una vez formados? ¿Qué tipo de decisiones deberían ser capaces de tomar?

Desarrollar la estrategia

Para lograr los objetivos de desarrollo de talento de nuestra organización a través del modelo 70-20-10, debemos alinear cada resultado que deseamos lograr con un tipo específico de aprendizaje

(experiencial, social o formal) y un método de capacitación (por ejemplo, *coaching* o realidad virtual).

Invertir en las herramientas adecuadas

Ahora que sabemos exactamente qué objetivos queremos alcanzar y cómo —a través de que métodos de aprendizaje— queremos alcanzarlos, es hora de decidir qué herramientas necesitamos para dar vida al plan.

¿Contamos con herramientas de videoconferencia, de con empleados certificados en con cuentas corporativas en LinkedIn o Facebook, con grupos de WhatsApp o de Telegram, con webs que podamos dedicar al intercambio de documentos, etc.?

Una vez que tenemos un plan de implementación bien desarrollado y todas las herramientas necesarias, podemos proceder a desarrollar el programa de capacitación a medida de nuestras necesidades.

Es fundamental, si no contamos con un departamento de L&D (Learning & Development; Aprendizaje y Desarrollo) propio, que contemos con la colaboración de profesionales especializados en el desarrollo de este tipo de estrategias y su ejecución. Si contamos con nuestro propio departamento de L&D —que es lo esperable si realmente el desarrollo de talento forma parte de nuestra mentalidad como líderes y es un elemento central de nuestra estrategia—, obviamente, la persona responsable de ese departamento debe formar parte del equipo de líderes que diseñe y coordine la ejecución del plan.

En resumen, el modelo 70-20-10 nos muestra que para que una organización pueda desarrollar talento y, con ello, mejorar su productividad, requiere de un fuerte convencimiento por parte de los líderes de la compañía, que, además, deben incorporar a la estrategia los elementos necesarios para que funcione y, por supuesto, dotar esa

estrategia con los recursos necesarios para asegurar su correcta ejecución y obtener así los resultados deseados.

4.4 Mentalidad de construcción de confianza

La confianza es la base de la construcción de relaciones entre seres humanos, según nos cuentan la doctora Brené Brown y la profesora Coral Puig en sus trabajos acerca de construcción de confianza entre personas y construcción de confianza entre personas y empresas, respectivamente.

Según ambas investigadoras, la confianza es poder mostrarnos vulnerables delante de otras personas, entendiendo como vulnerabilidad el poder abrir nuestro corazón a los demás sin temor a ser lastimados.

Resulta muy interesante esta definición de vulnerabilidad porque, en ella, el término coraje se corresponde con el origen francés de la palabra que deriva del franco (francés antiguo) y que traducida al español actual sería algo así como 'poner el corazón por delante' o 'abrirse de corazón'. Y es que tener confianza real en otra persona significa exactamente eso, poder abrirle nuestro corazón sin miedo a que nos lo rompa.

La mejor manera de explicar la importancia de la confianza y cómo se puede construir esa confianza en el entorno laboral es a través del acrónimo que la doctora Brené Brown utiliza en sus charlas. Se trata de BRAVING, que traducido al español significa valentía.

El acrónimo está compuesto por siete letras, cada una de las cuales representa uno de los elementos que constituyen la anatomía de la confianza y que son:

- *Boundaries* o límites.
- *Reliability* o fiabilidad.

- *Accountability* o responsabilidad.
- *Vault* o la bóveda.
- *Integrity* o integridad.
- *Non-Judgement* o no enjuiciar a los demás.
- *Generosity* o generosidad.

Para comprender mejor los siete componentes de la confianza y cómo funcionan, vamos a desgranar cada uno de ellos a continuación.

Límites

Para confiar en otras personas, dice Brown, es esencial que dejemos claros nuestros límites para que otros puedan entenderlos y respetarlos. También es importante que entendamos los de los demás para que la confianza pueda fluir en ambos sentidos.

La confianza es la base de la construcción de relaciones entre seres humanos.

En el trabajo, esto significa que conocemos nuestros límites y los hacemos cumplir para que no mordamos más de lo que podemos masticar. Si nos comprometemos a más de lo que podemos manejar, terminamos sin poder abarcarlo todo, o entregando resultados a un nivel de calidad más bajo del que podríamos obtener si tuviéramos menos en nuestro plato. Cuando sobrepasamos nuestros límites, no podemos cumplir con nuestros compromisos; no podemos cumplir con nuestra palabra.

Fiabilidad

La fiabilidad es la seguridad de que alguien hace lo que dice que va a hacer. No basta simplemente con cumplir con la palabra una vez, dice Brown, la fiabilidad se acumula gradualmente.

Esta idea también se traslada a la vida personal. Necesitamos saber cuándo no vamos a ser capaces de cumplir lo prometido, o cuándo simplemente no queremos comprometernos.

Brown da el ejemplo de encontrarse con un conocido en una cafetería. Podríamos sentirnos obligados a decir: «Es genial verte. ¡Te llamaré en algún momento!», cuando en realidad no tenemos intención de hacerlo. Eso nos hace poco fiables. Está bien simplemente decir: «Es genial verte» y no comprometernos a algo que sabemos que no vamos a hacer.

Responsabilidad

Confiamos en las personas que reconocen sus errores, se disculpan y piden perdón de manera honesta y sincera. Pero solo pueden hacerlo si nosotros se lo permitimos. Si inmediatamente descartamos a una persona cuando comete un error, o dejamos de hablar con ella y no le damos la oportunidad de disculparse, entonces deja de ser su responsabilidad.

Esto va en ambos sentidos en una relación. Cuando somos nosotros quienes cometemos un error, necesitamos que nos permitan reconocer nuestro error, disculparnos y tratar de arreglar las cosas.

La bóveda

«Esto me sacudió hasta la médula», dice Brown cuando presenta el tema.

No podemos confiar en alguien si comparte nuestra información

personal con otros sin nuestro permiso. Debe ser como si esa información estuviera en una bóveda que solo es accesible para las personas que nosotros decidamos.

De la misma manera, necesitamos proteger los secretos, las historias y la información de otras personas para que puedan confiar en nosotros. Si alguien comparte un secreto o una información delicada, sensible y confidencial con nosotros, debemos ser como una tumba, incluso aunque la relación se rompa y sintamos el deseo de utilizar esa información en su contra en algún momento.

A menudo, dice Brown, usamos los chismes como una forma de tratar de conseguir rápidamente intimidad con alguien. Sentimos que, si podemos hablar en secreto de los demás, tenemos una conexión sólida.

Brown llama a esto «falsa confianza». Si nos preocupamos por nuestro propio negocio y alguien viene a darnos información confidencial sobre otra persona o sobre un competidor, sabemos que no podemos confiar en él. Lo mismo ocurre si los que rompemos esa bóveda somos nosotros.

Brown reduce la bóveda a: «Respetas mi historia [y] respetas la historia de otras personas».

Integridad

«La integridad —dice Brown— es elegir el coraje sobre la comodidad. Es elegir lo que es correcto sobre lo que es divertido, rápido o fácil».

La integridad no es solo nombrar nuestros valores; es vivir de acuerdo con esos valores. Además, cuando vivimos con integridad, no solo construimos confianza con los demás, sino también con nosotros mismos.

No enjuiciar a los demás

No enjuiciar consiste en no emitir un juicio de valor cuando no contamos con información suficiente para hacerlo. Esto resulta difícil, ya que todos tendemos a caer en la trampa de juzgar las actitudes y decisiones ajenos, especialmente porque nos resulta mucho más fácil que juzgar nuestros propios comportamientos.

«Somos los mejores fiscales de los errores ajenos y los mejores abogados defensores de nuestros pecados».

Generosidad

Brown dice: «Solo podemos hablar de una auténtica relación de confianza cuando, antes de escuchar mi opinión acerca de tus actos, sabes que opinaré con generosidad al respecto». Esto significa que, si cometemos un error, aquellos que nos conocen bien asumirán que es producto de nuestra buena intención y no de nuestra maldad.

Esto puede parecer como alguien que nos dice que está dolido porque no llamamos en un día importante, pero asume que simplemente nos olvidamos o estábamos ocupados. Esto nos da la oportunidad de darle una explicación. Y funciona en ambos sentidos.

Es importante que también dejemos espacio para que otros nos den explicaciones y las aceptemos.

En resumen, a la hora de liderar, resulta extremadamente importante que entendamos la complejidad de la confianza, su importancia, cómo construirla y cómo evitar romperla para que podamos identificar por qué confiamos o no en ciertas personas y viceversa.

Saber esto también puede ayudarnos a construir nuestra confianza en nosotros mismos. Brown da el ejemplo de cometer un error. Ella dice

que podemos preguntarnos si respetamos nuestros límites, si fuimos confiables, si nos hicimos responsables y si fuimos generosos con nosotros mismos.

La confianza es una emoción y, como tal, nadie puede ordenarnos sentirla. La confianza solo puede desarrollarse si el equipo siente que puede mostrarse vulnerable sin riesgo a que esa vulnerabilidad se vuelva en su contra. Para conseguir esto, el líder debe construir un entorno en el que los siete componentes del BRAVING estén garantizados.

Como hemos visto anteriormente, los equipos que no desarrollan confianza se ven obligados a esconder los errores debido a que temen represalias o despidos.

Por último, hablar de equilibrio vida-trabajo resulta absurdo, ya que a la hora de construir confianza es imposible separar lo personal de lo profesional en términos de emociones y afectos. Si intentamos separar ambos conceptos, estaremos impidiendo que la gente encauce sus emociones en un objetivo común.

Cuanto más integrados estén vida y trabajo, en términos de equilibro psicológico, físico y espiritual, mayor será confianza del equipo.

> Es imposible hacer desaparecer los sentimientos simplemente porque estemos en el trabajo.

4.5 Mentalidad de juego infinito

Por último y en lo más alto de la escalera, justo antes de alcanzar la azotea del edificio del liderazgo, tenemos la mentalidad de juego infinito, un concepto del que nos habla Simon Sinek en su libro *The infinite game*.

Según Sinek, existen juegos con reglas finitas y juegos donde los jugadores pueden cambiar las reglas a través de un cambio de mentalidad. Ese cambio consiste en transformar la manera de pensar del líder, que, en lugar de pensar en ganar y perder, enfocándose a corto plazo, pasa a apostar por el largo plazo y a ver más allá de su propia figura, creando una visión que trascienda de sí mismo y tenga como propósito dejar un legado a las próximas generaciones.

> Nuestras vidas son finitas, pero la vida es infinita… ninguno de nosotros será declarado ganador de la vida.

Simon Sinek nos explica como los negocios liderados por personas con una mentalidad infinita evolucionan de un estilo de liderazgo competitivo a uno más colaborativo que involucra a todos los miembros de la organización en un propósito común. Esta es, según Sinek, una mentalidad que se puede aplicar a todo tipo de líderes y organizaciones, sin importar la industria o sector.

En otras palabras, mientras un líder con mentalidad finita está obsesionado con el triunfo a corto plazo, con ser «el número uno» y «derrotar» a la competencia, los líderes con mentalidad infinita, en cambio, juegan por el juego mismo; esto es, construyen organizaciones pensando en la sostenibilidad del proyecto sin obsesionarse por los resultados económicos inmediatos.

El líder de mentalidad infinita toma decisiones pensando en cómo los resultados económicos de la empresa pueden generar un impacto

mayor que el mero enriquecimiento de los accionistas y el suyo propio. Este tipo de líder se siente motivado por causas que van más allá de su trabajo y que aportan otro sentido a su vida y a la de las personas que le acompañan en esa travesía cada día.

De ahí que cuando una organización está liderada por este tipo de personas, se produzca un efecto inspirador a más allá de la propia cadena de valor de la compañía, alcanzando incluso a aquellos que, sin mantener una relación directa con esa organización, sienten sus logros y los de sus empleados como si fueran sus propias victorias personales.

Un excelente ejemplo de líder con mentalidad de juego infinito es el CEO de la empresa Patagonia, Ryan Gellert.

Es imposible hacer desaparecer los sentimientos simplemente porque estemos en el trabajo.

Nuestras vidas son finitas, pero la vida es infinita… ninguno de nosotros será declarado ganador de la vida.

Gellert no es un líder empresarial al uso. Apenas una semana después de su nombramiento como CEO de la marca de ropa californiana Patagonia en septiembre de 2020, se encontraba encabezando una campaña para defender los derechos de los nativos a recuperar sus tierras.

Unas pocas semanas más tarde se encontraba apoyando una iniciativa para el desarrollo de energías limpias en Europa, para, pocos días después formar parte de una alianza que protege el derecho de voto de los ciudadanos en Georgia.

La agenda como activista de este ejecutivo de cuarenta y nueve años está claramente alineada con la compañía a la que representa,

especialmente en lo referente a propósito.

Si bien la mayoría de los CEO aterrizan en sus despachos prometiendo crecimiento, crecimiento y más crecimiento, Gellert anunció, nada más tomar posesión de su cargo, que iba a dejarse la piel «luchando» por reducir el volumen de sus operaciones, ya que le preocupaba haber superado los mil millones de dólares al año en ventas, especialmente porque no querían perder el foco sobre los efectos indeseables en términos de sostenibilidad que cada una de esas transacciones representaba:

> Somos una empresa con ánimo de lucro, pero estamos comprometidos con la sostenibilidad. Esto no va solo de ganar dinero.

Durante su primera entrevista en el Reino Unido tras su ascenso a la posición de CEO, desde su cargo previo como director general de las operaciones de Patagonia en EMEA, Gellert no tuvo reparos en culpar al capitalismo desenfrenado de la «crisis ecológica» y de las muchas desigualdades sociales que todavía existen a lo largo y ancho de nuestro planeta.

Y aunque a la mayoría el estilo de liderazgo activista de Gellert les parece muy poco ortodoxo, no hay que más que ver los resultados de la compañía para darse cuenta de que, más allá de opiniones y gustos, ese liderazgo es lo que ha llevado a la compañía a convertirse en un referente para millones de personas en todo el mundo.

En mayo 2020 Patagonia encabezó el *ranking* de reputación de Axios y Harris Poll, alcanzando la primera posición entre las 100 marcas con mejor reputación en los EE. UU. La siguiente compañía dedicada a la fabricación de ropa en esa lista fue Adidas, en el puesto 49.

¿Cuál es el secreto del éxito de Patagonia?

Identificar el propósito correcto

Gellert no está de acuerdo con los que critican la estrategia y cultura de Patagonia, etiquetándolos como una agencia de *marketing* más que como un fabricante de ropa.

Su respuesta ante esas críticas es que Patagonia ha mantenido su propósito invariable desde su fundación por parte de Chouinard. El exescalador de ochenta y dos años sigue siendo el visionario en jefe de la Patagonia. Un ecologista de toda la vida que en 2002 decidió donar el 1 % de los ingresos por ventas de su empresa a organizaciones benéficas dedicadas al cuidado del planeta. Desde entonces, no ha dejado de hacerlo ni un solo año.

Tal es el nivel de convencimiento del fundador de la marca acerca de ese propósito que, cuando la compañía recibió más de diez millones de dólares en concepto de devolución de impuestos como consecuencia de los recortes en los impuestos promulgados por la administración Trump, dio instrucciones a sus financieros para donar el cien por cien del importe a las ONG con las que colabora.

> Nuestro Gobierno continúa ignorando la gravedad y las causas de la crisis climática. Es pura maldad —dijo Yvon Chouinard, fundador de Patagonia—. Necesitamos duplicar las soluciones de energía renovable. Necesitamos un sistema agrícola que apoye a las pequeñas granjas y ranchos familiares, no uno que recompense a las compañías químicas con la intención de destruir nuestro planeta y envenenar nuestros alimentos. Y necesitamos proteger nuestras tierras y aguas públicas porque son todo lo que nos queda.

Claramente, no todas las marcas pueden imitar a Patagonia en su propósito de salvar el planeta y «tampoco deberían hacerlo», según dice el propio Gellert.

Para ser «auténtico» y «genuino», el propósito de una empresa debe estar alineado con todos los elementos de su estrategia, desde las ofertas que hace a sus clientes a sus políticas de compra de materias primas. El propósito no puedes fingirlo.

> Como CEO no te puedes despertar cada mañana y decir: ¿Qué quiere el mundo que seamos hoy?

Por esa razón, Gellert es cauteloso al poner demasiado énfasis en los beneficios económicos del activismo de marca. Idealmente una empresa debe estar lo suficientemente cerca de su base de clientes como para que el posicionamiento público de la primera coincida con las creencias de los segundos, creando así un círculo virtuoso que mejore la reputación y que, seguro, terminará por dar beneficios a largo plazo, pero este tipo de mentalidad no sirve para compañías que juegan a corto y solo buscan rentabilidad inmediata.

Para ser «auténtico» y «genuino», el propósito de una empresa debe estar alineado con todos los elementos de su estrategia, desde las ofertas que hace a sus clientes a sus políticas de compra de materias primas. El propósito no puedes fingirlo.

Un buen ejemplo de esto es la notable campaña publicitaria de Patagonia durante el periodo de ventas del Black Friday de 2011, que decía a los compradores «No compres esta chaqueta» al igual que la mayoría de los minoristas ofrecían grandes descuentos.

La idea era alentar a los consumidores a reparar su ropa vieja en lugar de comprar prendas nuevas de su propia marca. Paradójicamente esto condujo a un aumento en las ventas.

En 2019, por ejemplo, la firma antagonizó a muchos pescadores al hacer campaña contra la cría artificial de salmón en un documental de larga duración, *Artifishal.* Si bien sabía que la medida perjudicaría

las ventas de su ropa y accesorios de pesca, siguió adelante de todos modos:

> Por muy incómodo que pueda ser, si sentimos que un problema merece solución y nadie está haciendo nada para concienciar al gran público, ese problema se vuelve nuestra razón de ser. Tenemos la obligación de dar un paso adelante y contribuir a que se conozca.

El verano pasado, Patagonia retiró además toda su publicidad de Facebook e Instagram debido a su insatisfacción con ambas redes sociales, que, según ellos, realizan laxos esfuerzos para contribuir a erradicar el discurso de odio y la generación de noticias falsas.

Gellert admite que esta decisión redujo el potencial alcance de sus anuncios y ha hecho que sea más difícil llegar a determinados clientes, pero insiste en que el propósito de la firma trasciende su estrategia de *marketing,* de ahí que, aun siendo conscientes de ese impacto, no se anteponga al propósito principal, que es la causa justa por la que luchan cada día.

Según Gellert, el impacto sería mucho mayor si sus empleados, clientes y colaboradores, ante una situación como esa, vieran que continúan invirtiendo en publicidad en una empresa como Facebook, con la que están claramente desalineados.

El líder activista

Con este factor en mente, Patagonia trabaja para garantizar una posición coherente y ser consistente con los compromisos adquiridos con todos los actores de su cadena de valor.

Esto no significa que los empleados y ejecutivos de Patagonia sean perfectos ni que tengan respuesta a todos los retos, ni mucho menos. Siguen preocupados por no poder evitar de forma más radical el uso

de materiales derivados del petróleo, algo que sigue siendo un problema, también para ellos. Venden mochilas de nailon y gafas de sol de plástico, algo que desean dejar de hacer lo antes posible, ya que el siguiente paso es eliminar de su ecuación cualquier actividad que alimente el consumo de combustibles fósiles.

¿Qué hacer ante ese tipo de situación?

Ser honesto sobre cualquier inconsistencia y transparente acerca de las incoherencias y cómo estamos abordándolas.

Los líderes con mentalidad de propósito hablan de manera transparente acerca de las complicaciones a las que se enfrentan en sus intentos por alcanzar su propósito.

Otro gran ejemplo de liderazgo imperfecto es el del CEO de Toyota, Akio Toyoda.

En 2010 y durante su primera aparición pública para emitir su opinión acerca de la enorme crisis que estaba sufriendo la compañía como consecuencia de un fallo de seguridad en sus vehículos que había costado decenas de muertes a sus conductores, el presidente y CEO de Toyota se disculpó, con lágrimas en los ojos, por todo el dolor y preocupación que habían generado.

«Lo siento profundamente», dijo Akio Toyoda en una breve entrevista con la cadena japonesa NHK mientras salía de su hotel en Davos, Suiza. Después de la entrevista se le vio salir en un Audi negro.

Toyoda había estado asistiendo a la conferencia económica con otros líderes corporativos y gubernamentales esta semana, mientras que sus empleados luchaban por atender los miles de demandas que sus consumidores estaban realizando como consecuencia del retiro forzoso de más de nueve millones de automóviles en todo el mundo:

> La seguridad de nuestros clientes es la prioridad y tenemos que garantizar esa seguridad, cueste lo que cueste.

Toyoda, nieto del fundador de la compañía, ya había criticado previamente en público el enfoque tan extremo que la compañía estaba aplicando en torno a la búsqueda de eficiencia, el recorte de costes continuo y la prioridad que se había dado a la rentabilidad duen la última década.

El *Wall Street Journal* informó que Toyota colocaría anuncios de periódicos de página completa en veinticinco ciudades el domingo y el lunes para explicar cómo planeaba corregir el defecto más reciente encontrado en ocho de sus modelos, que tenían un problema con el pedal del acelerador. Se quedaba «pegado» al suelo del coche, que en la mayoría de los casos terminaba colisionando sin más remedio.

El CEO de la compañía ordenó detener de manera inmediata las ventas y paralizar la producción de los ocho modelos con el pedal defectuoso; luego anunció el retiro de los nueve millones de automóviles en los que se había instalado ese pedal de acelerador.

Incluso para los estándares japoneses, donde los ejecutivos se disculpan habitualmente por sus errores, al contrario de lo que ocurre en Occidente, donde mayoritariamente se opta por ocultar el error, la decisión de Toyoda resultó muy sorprendente.

La compañía nipona declaró una pérdida de más de 5.000 millones de dólares como consecuencia de esa decisión ese año. Hoy no solo ha recuperado la reputación perdida, sino que además lidera el *ranking* de empresas fabricantes de automóviles a nivel mundial.

No todos los CEO tienen tanta libertad como Gellert para expresar una opinión o la autoridad moral de Akio Toyoda para tomar una decisión de ese calado, pero todos los líderes tienen la posibilidad de priorizar causas justas a rentabilidad inmediata.

Causas justas y liderazgo ético

No todas las causas son justas, por mucho que algunas empresas intenten «colárnosla».

De hecho, pasa con demasiada frecuencia que algunos líderes empresariales confunden una causa justa con un programa de responsabilidad social corporativa y, aunque ambas pueden convivir dentro de una misma organización, la diferencia es que una causa justa es un compromiso que inspira el día a día de la organización (que cae en la mentalidad infinita), mientras que un programa de responsabilidad social tiene objetivos más concretos y limitados (mentalidad finita).

Según Sinek, una causa justa debe cumplir con cinco condiciones:

1. Está a favor de algo que no tiene que ver exclusivamente con el beneficio económico de la empresa.

2. El objetivo está relacionado con la generación de un impacto social; un beneficio a los demás o al planeta.

3. No es exclusiva de la empresa, sino que se trata de una causa abierta a todas las personas que quieran sumarse, desde dentro o desde fuera de la organización.

4. Es resistente a cambios políticos, culturales y tecnológicos.

5. Tiende al idealismo, ya que se plantea incluso objetivos que hoy pueden parecer inalcanzables.

Y una vez definida, el líder se convierte en el representante y guardián de esa causa.

Por desgracia, vivimos en un momento de absoluto desdibujamiento

ético, algo que ocurre cuando el sistema permite que los jugadores de mentalidad finita utilicen las leyes en su propio beneficio. Desafortunadamente no siempre los parámetros éticos de los negocios están claros, lo que deja mucho campo de acción para las malas prácticas, además de beneficiar injustamente a ciertos jugadores para los que la ética es más bien un estorbo a la hora de hacer negocios.

Esta falta de ética en los líderes empresariales ocurre cuando la sociedad acepta, sin demasiado reparo, que una persona o grupo de personas actúen de manera poco ética para beneficiarse a sí mismas en detrimento de los intereses colectivos.

Una forma habitual de liderazgo poco ético es el empleo de eufemismos, es decir, frases que matizan el sentido de una palabra o una política, para hacer parecer determinadas situaciones más aceptables.

Por ejemplo, después del 11 de septiembre, el Gobierno estadounidense implementó los «interrogatorios mejorados» para las personas sospechosas de terrorismo, porque la palabra «tortura» es demasiado chocante e incompatible con los supuestos valores nacionales de aquel país.

Es lamentable que la sociedad apruebe, sin rechistar, este tipo de prácticas, pues la gente que utiliza las leyes, ya sean políticos, empresarios o ciudadanos de a pie (y logran salirse con la suya), parece gozar además de un cierto estatus heroico para algunos sectores de nuestra sociedad.

Si la cultura de una organización o incluso de un país fomenta y permite que aquellos que se saltan la ética a la hora de tomar decisiones resulten impunes a esas transgresiones morales, nos resultará imposible educar a líderes dispuestos a alcanzar el cuarto descansillo del edificio del liderazgo.

Esta falta de ética en los líderes empresariales ocurre cuando la sociedad acepta, sin demasiado reparo, que una persona o grupo de personas actúen de manera poco ética para beneficiarse a sí mismas en detrimento de los intereses colectivos.

En conclusión, el mundo está cambiando más rápido de lo que nunca antes lo hizo, lo que significa dos cosas para el liderazgo:

Primero, que los líderes son más necesarios que nunca. Claro, en tiempos de incertidumbre, no podemos sobrevivir con solo jefes, como cuando vamos conduciendo y no conocemos el camino, necesitamos un GPS, una referencia o guía. Cuando nos enfrentamos a lo desconocido, necesitamos líderes fuertes que nos guíen a través de la adversidad y despejen incertidumbres.

En segundo lugar, un mundo cambiante significa que los líderes deben mantenerse más ágiles de lo que nunca lo han estado y para ello deben evolucionar. ¿Cómo? Ascendiendo hasta la azotea del liderazgo.

Los mejores líderes evolucionan y hacen evolucionar a su gente. Es decir, hacen cambios de liderazgo que impulsan tanto su propio crecimiento como el de su organización. Se enfocan no solo en dirigir, sino en conectarse con sus equipos, contribuir a su crecimiento, construir confianza, convirtiéndose en los mejores representantes de un propósito común.

Esa es la esencia del liderazgo.

4.6 Los pequeños asesinos del liderazgo

En este capítulo vamos a tratar el que, sin duda, es el mayor reto al que nos vamos a enfrentar a la hora de desarrollar una auténtica mentalidad de líder: nuestra visión sesgada de la realidad.

Si no has oído hablar todavía de los sesgos cognitivos, déjame decirte que un sesgo es un error en la cognición —en la manera de pensar— que deforma la capacidad de razonamiento de una persona, influyendo directamente en su toma de decisiones.

Los sesgos nos hacen interpretar la realidad en base a nuestra propia visión de las cosas, que, por supuesto y aunque muchos se nieguen a aceptarlo, está completamente distorsionada y no representa necesariamente la realidad.

Los sesgos actúan como unas gafas con un filtro, haciéndonos ver las cosas de una determinada manera. Esa manera de ver las cosas está influenciada por nuestros valores, creencias y experiencias previas.

En términos generales, los sesgos afectan a las decisiones que tomamos y nuestra manera de actuar. Dicho de otra manera, interfieren en nuestra mentalidad, sesgándola, es decir, haciendo que la balanza se incline hacia el lado de nuestros intereses individuales. Un sesgo puede determinar cómo evaluamos, juzgamos, recordamos o cómo tomamos una decisión importante.

> La mayoría de las decisiones que creemos que estamos tomando con una mente clara en realidad están controladas por atajos mentales conocidos como sesgos cognitivos, y es importante aprender a minimizar sus impactos negativos en nuestras decisiones, especialmente si ocupamos una posición de liderazgo.

En el capítulo II, al referirnos al falso mito del vendedor de helados (el líder que nunca se equivoca) mencionábamos al excepcional psicólogo, nobel de economía en 2002 por sus trabajos en psicología cognitiva relacionada con la economía conductual, Daniel Kahneman.

En este capítulo vamos a volver a referirnos a él, así como a algunos de sus igualmente ilustres colegas, Amos Tversky, Richard Thaler o Cass Sunstein, entre otros, ya que fue Daniel Kahneman, junto a su compañero de investigación y buen amigo, Amost Tversky, quienes descubrieron a estos pequeños asesinos de la mentalidad del líder y acuñaron el término sesgo cognitivo en 1970, refiriéndose a ellos como uno de los mayores enemigos del pensamiento racional.

Naturalmente, en el mundo del liderazgo empresarial, donde se toman tantas decisiones cruciales a diario, hay numerosos ejemplos de cómo los sesgos cognitivos pueden ocasionar graves problemas, incluso llevar a la ruina a una gran compañía, como te voy a contar a continuación.

La lista de ejemplos de decisiones sesgadas que han terminado en desastre es interminable, así que en las siguientes páginas vamos a analizar algunos ejemplos, clasificándolos en cinco tipos de sesgos.

Los psicólogos, desde que Daniel Kahneman usó el término por primera vez, han identificado más de doscientos sesgos cognitivos, pero dado que este no es un libro de psicología, sino de liderazgo, me centraré en los cinco que afectan más habitualmente a la toma de decisiones de las personas en posiciones de liderazgo, dejando a un lado todos los demás.

En cualquier caso, si te interesa el mundo de la psicología cognitiva y, en particular, deseas saber más acerca de los sesgos y cómo influyen en nuestra manera de pensar y actuar, más allá del mundo del liderazgo, te recomiendo la lectura de tres libros:

- *Thinking fast and slow (Pensar rápido, pensar* de Daniel Kahneman y Amos Tversky
- *Nudge (Un pequeño* de Richard Thaler y Cass Sunstein
- *Noise* de Daniel Kahneman, Olivier Sibony y Cass Sunstein

La mayoría de las decisiones que creemos que estamos tomando con una mente clara en realidad están controladas por atajos mentales conocidos como sesgos cognitivos, y es importante aprender a minimizar sus impactos negativos en nuestras decisiones, especialmente si ocupamos una posición de liderazgo.

Ahora sí, vamos a ver en detalle cada uno de estos cinco sesgos a los que a mí me gusta llamar pequeños asesinos del liderazgo.

Exceso de confianza

El sesgo de exceso de confianza es la tendencia a sobreestimar nuestras habilidades y talento, creyendo que somos mejores de lo que realmente somos.

Si la falta de confianza de los miembros de tu equipo puede representar un problema y, por ello, debemos intentar construir confianza con y entre las personas con las que interactuamos, dentro y fuera de la organización, el exceso de confianza no es tan solo un problema, sino que puede convertirse en nuestro mayor enemigo a la hora de desarrollar nuestra mentalidad de líder.

Debido a lo habitual de este sesgo en todos nosotros, la mayoría creemos no estar afectados por un exceso de confianza, más bien tendemos a pensar que en nuestro caso es todo lo contrario; sin embargo, los trabajos de investigación nos muestran que no es así.

Como seres humanos, nos gusta sentirnos bien con nosotros mismos. Odiamos sentirnos inferiores a los demás, incluso sentir que somos una persona «promedio». Queremos pensar que estamos por encima de la media para sentirnos lo mejor. El problema es que nos consideramos parte de la minoría que hace las cosas mejor que los demás, incluso cuando somos un desastre en esas cosas.

- El 65 % de los norteamericanos se consideran por encima del promedio mundial en términos de coeficiente intelectual.
- El 84 % de los franceses creen que son mucho mejores amantes que la media de los ciudadanos del mundo.
- El 93 % de las personas encuestadas en más de veinte países piensan que son mucho mejores conductores que el promedio.
- El 87 % de los estudiantes de MBA en Stanford calificaron su rendimiento académico por encima de la media nacional.

Como puedes ver, todos nos creemos mejores de lo que realmente somos.

Ya seas un estudiante de MBA, un conductor, un amante o el CEO de una empresa, estás afectado por un exceso de confianza en tus habilidades, aunque no lo creas.

Los ejemplos del impacto que tiene un exceso de confianza a la hora de tomar decisiones en nuestro día a día son muchos y variados. A continuación, vamos a ver algunos de los más sonados.

La ópera de Sídney

Quizás no lo sepas, pero el edificio de la Ópera de Sídney, tan popular e icónico, que atrae a millones de turistas cada año y ha aparecido en decenas de películas debido a la belleza de su estructura, fue un completo desastre en términos de proyecto.

Se estimó que la obra se completaría en cuatro años y tendría un coste de siete millones de dólares australianos. ¿Adivina cuánto tiempo llevó la construcción y cuánto costó? Llevó un total de catorce años y tuvo un coste final de ciento dos millones de dólares australianos, casi quince veces más de lo estimado.

Este ejemplo se replica a lo largo y ancho del planeta. En España son innumerables los ejemplos de este tipo de desviación, aunque, analizando los niveles de corrupción de nuestros líderes políticos en las últimas décadas, no sé si la razón de esas desviaciones presupuestarias se corresponde tanto con un exceso de confianza a la hora de presupuestar como con la intención de inflar los presupuestos para cobrar comisiones, por lo que nos quedaremos con el ejemplo de Sídney por ahora.

El Boston Big Dig

Continuando en el sector de la construcción, el Boston Big Dig es una autopista que atraviesa el corazón de Boston. La planificación de este megaproyecto sufrió del mismo optimismo poco realista que la Ópera de Sídney. El proyecto estaba programado para completarse en 1998, con un coste de dos mil ochocientos millones de dólares. La construcción se completó con ocho años de retraso y un coste de quince mil millones de dólares.

Los profesores de economía

En otro experimento se pidió a un grupo de profesores de economía que pronosticaran los precios del petróleo a cinco años vista en base a su dilatada experiencia. En paralelo se solicitó a un grupo de personas, sin apenas conocimientos de economía, que realizasen sus pronósticos.

El pronóstico de personas neófitas tuvo una desviación mínima,

mientras que los pronósticos del grupo de profesores se desvió varios puntos porcentuales. Tras ser preguntados quiénes creían que estarían más cerca con sus pronósticos, el cien por cien de los profesores respondieron, entre risas, que ellos, quién si no.

La tragedia del monte Everest

En 1996, un grupo de montañeros se encontraba escalando el monte Everest. Durante, el descenso, una tormenta de nieve provocó una avalancha causando la muerte de ocho de ellos. Entre las ocho víctimas había dos montañeros de élite que operaban como líderes del grupo y habían escalado el Everest muchas veces antes.

Durante el ascenso, el equipo se enfrentó a muchas dificultades debido a algunos retrasos y la amenaza de una posible tormenta de nieve. La hora límite para llegar a la cumbre eran las dos para, según los líderes del grupo, poder completar el descenso de forma segura.

A pesar de que la previsión meteorológica que ellos manejaban indicaba que había riesgo de tormenta y avalanchas, los dos montañeros veteranos decidieron que había que seguir adelante y que, bajo su liderazgo, el grupo sería capaz de hacer cima antes de las dos y completar el descenso antes de que llegase la tormenta. Desafortunadamente, debido a su exceso de confianza en su experiencia, la aventura tuvo un triste final.

Como ves, podemos encontrar cientos de ejemplos en nuestro día a día en los que el exceso de confianza a la hora de tomar decisiones puede provocar tremendos desastres e incluso causar muertes. Lo mismo ocurre en el mundo corporativo, como te voy a contar a continuación.

Blockbuster y Netflix

Comenzaré con un ejemplo muy conocido que ocurrió en el año

2000, cuando la cadena de alquiler de cintas de vídeo, Blockbuster, ahora desaparecida, tras declararse en quiebra, tuvo la oportunidad de adquirir el 49 % de las acciones de Netflix por tan solo 50 millones. El CEO de Blockbuster en ese momento, John Antioco, completamente cegado por su posición de liderazgo y subestimando claramente el potencial de Netflix a medio plazo, rechazó en al menos dos ocasiones la oferta que de venta que le había realizado el CEO de Netflix, que se encontraba en ese momento buscando capital desesperadamente.

Antioco se rio del CEO de Netflix, Reed Hastings, quien le había llamado en reiteradas ocasiones para presentarle una oferta que consistía en combinar su oferta *off-line* y para convertirse juntos en líderes globales del mercado de alquiler de películas.

En la mente de John Antioco, sesgada completamente por su posición como líder indiscutible de la industria y sus aciertos previos a la hora de tomar otras decisiones, Netflix no era competencia para Blockbuster, y el negocio del *streaming* en internet no iba a despejar jamás. Su incapacidad para reconocer su error, producto de los sesgos cognitivos, los llevó a la desaparición, mientas que la mentalidad de líder de Reed Hastings ha llevado a Netflix a convertirse en líder absoluto en su sector y una de las cinco compañías con más capitalización bursátil del planeta, valorada en más de ciento sesenta mil millones de dólares, más de tres mil veces el precio de venta que en el año 2000 Reed Hastings ofreció a Antioco.

Quizás si Antioco hubiera estado menos seguro de sí mismo, si se hubiera tomado en serio a Netflix y aceptado el acuerdo, Blockbuster nunca hubiese desaparecido. No podemos decirlo con certeza, pero podemos decir que Antioco estaba demasiado confiado y que su exceso de confianza terminó por destruir su compañía.

Decca Records

Otro famoso caso de toma de decisiones desastrosas como

consecuencia de los sesgos es el de la banda de música The Fab Four (Los fabulosos cuatro), también conocidos como The Beatles.

En 1962, la banda participó en una audición en Londres para Decca Records. El cazatalentos del sello en ese momento, Dick Rowe, le dijo al *manager* de The Beatles, Brian Epstein, que las bandas compuestas por cuatro hombres ya habían pasado de moda, así que les recomendaba dedicarse a otra cosa, declinando siquiera escuchar el resto del repertorio.

No hace falta decir que la decisión de Dick Rowe le convirtió en el hazmerreír de la industria discográfica, arruinando su carrera como cazatalentos, mientras The Beatles han vendido más de dos mil millones de discos desde entonces.

Claramente, la razón de la aversión personal de Rowe a las bandas compuestas por cuatro hombres, basada exclusivamente en su propia opinión y su exceso de confianza en la misma, hizo que declinara firmar a la banda más exitosa de la historia.

Emprendedores demasiado «sobrados»

Otro claro ejemplo es el intento de emprendimiento. Muchas personas creen que pueden comenzar su propio negocio y confían en que no solo les irá bien, sino en que terminarán logrando grandes éxitos. Sin embargo, el 85 % fallan en los primeros pasos.

La principal razón por la que tantas *start-ups* fracasan es el exceso de confianza de los emprendedores, que se autoconvencen de que su idea de negocio, junto a su experiencia, conocimiento y capacidades, tendrá un éxito seguro.

Tanto es así que si revisamos los planes de negocio de cien emprendedores (cien que hayan hecho un plan de negocio, ya que muchos de ellos no cuentan con un plan, en otro claro exceso de

confianza en sí mismos), en la gran mayoría de ellos no encontraremos un apartado llamado «Plan de salida o escape» que considere la posibilidad de que su emprendimiento fracase. El 99,99 % de ellos no contemplan esa posibilidad.

Como ves, el exceso de confianza es uno de los mayores enemigos de la mentalidad de líder, ya que nos hace olvidarnos de todo lo que hemos visto en el libro hasta ahora. Cuando confiamos demasiado en nuestra opinión, basándonos en nuestra posición actual y argumentando en base a nuestros éxitos pasados, nos olvidamos de cuestiones como:

1. Que el error es el mejor maestro
2. Que escuchar la opinión de los demás es fundamental antes de decidir
3. Que nuestras decisiones afectan a más personas
4. Que debemos velar por el interés común
5. Que las oportunidades no se miden por el retorno inmediato
6. Que la confianza se basa en entender nuestros límites y los de los demás
7. Que la empatía nos ayuda a comprender mejor como piensa y actúan los demás

Podría seguir con esta lista, haciendo referencia a los cuatro elementos que conforman la mentalidad de líder (conexión, crecimiento, confianza y propósito), pero no creo que haga falta. Sé que en tu mente ahora mismo está más que claro el impacto que puede generar el exceso de confianza en nosotros mismos como líderes.

¿Cómo podemos combatir el exceso de confianza?

El sesgo de exceso de confianza es la madre de todos los sesgos porque, aunque lo detectamos en los demás, no somos capaces de verlo en nosotros mismos. Incluso cuando deberíamos ser capaces de ver claramente nuestro exceso de confianza, nos negamos a creer que lo sufrimos.

El exceso de confianza es difícil de detectar porque se desencadena desde tu subconsciente. Por instinto, tiendes a sobreestimar. Tu cerebro consciente ni siquiera lo cuestiona en la mayoría de las ocasiones.

Si realmente deseas combatirlo, antes de tomar una decisión que afecte a otras personas, ten en cuenta los siguientes puntos:

- Realiza un análisis racional de las posibles consecuencias
- Pide a tu entorno que actúen de abogados del diablo
- Recuerda errores que hayas cometido en el pasado
- Reflexiona acerca de las causas más comunes detrás de tus errores
- Pregúntate: ¿Cuál es el impacto de no tomar mi decisión? ¿Y de cambiar de opinión?

El desacuerdo y la discusión pueden conducir a decisiones estratégicas más racionales. Las disputas pueden ser incómodas y muchos líderes evitan los desacuerdos para evitar el conflicto; sin embargo, son esos desacuerdos los que nos permiten mejorar nuestra toma de decisiones.

La diversidad cognitiva dentro de una organización es esencial para evitar el sesgo de exceso de confianza, así que, si deseas eliminar este sesgo, asegúrate de que, en tu próxima reunión para tomar una decisión importante, cuentas en la sala con una amplia variedad de opiniones. Cuando todo el mundo opina igual que tú en una reunión, o bien tienen miedo a compartir su opinión, o no les importa lo más

mínimo el impacto de lo que decidas, o bien están todos afectados por el mismo sesgo de exceso de confianza en vuestras capacidades como empresa.

Alentar a los miembros de tu equipo a desarrollar el pensamiento crítico y el cuestionamiento puede ayudarte a superar el sesgo de exceso de confianza.

En definitiva, para ganar la batalla contra el sesgo del exceso de confianza debemos, en primer lugar, desarrollar nuestra mentalidad de líder a través de un mejor autoconocimiento y, como hemos visto en el capítulo 1, el desarrollo de nuestra inteligencia emocional.

En segundo lugar, y como también hemos visto en el capítulo 2, adoptar e implantar el uso de diferentes modelos de toma de decisión te permitirá mejorar la calidad de tus decisiones, reduciendo la exposición a cualquier tipo de sesgo, comenzando por este.

Falso consenso

En línea con el sesgo de exceso de confianza y como segundo enemigo de la mentalidad de liderazgo, nos encontramos con el sesgo de falso consenso, que consiste en la tendencia a asumir que nuestras propias opiniones, creencias, atributos o comportamientos son compartidos ampliamente por todos los que nos rodean.

Cuando todo el mundo opina igual que tú en una reunión, o bien tienen miedo a compartir su opinión, o no les importa lo más mínimo el impacto de lo que decidas.

Se trata de un fenómeno habitual en nuestra sociedad y sobradamente demostrado por los investigadores, que atribuyen el sesgo de falso consenso a nuestro deseo de ver los pensamientos y acciones propios como los más normales y los pensamientos y

comportamientos ajenos como anormales e inapropiados.

El efecto de falso consenso ocurre, en concreto, cuando sobreestimamos el número de personas que comparten nuestras opiniones y aprueban nuestras decisiones. Este sesgo lo descubrió el psicólogo de Stanford Lee Ross en 1977.

¿Qué prefieres, la música de los sesenta o la de los ochenta? ¿Qué música crees que prefiere la mayoría?

Cuando formulamos esta pregunta, la mayoría de los encuestados tiende a extrapolar sus preferencias a las de los demás; si prefieren la música de los sesenta, asumirán automáticamente que la mayoría de los que respondan compartirán su opinión. Lo mismo ocurre con los aficionados a la música de los ochenta. Y es que con demasiada frecuencia sobreestimamos la unanimidad con los demás, creyendo que todos los demás piensan y sienten exactamente como nosotros.

El efecto de falso consenso se da a diario en las empresas y es especialmente común en aquellos que ocupan posiciones de autoridad.

El director de recursos humanos tiende a estar convencido de que su equipo aprueba todas sus opiniones y comparte su criterio a la hora de tomar decisiones. El director de producción piensa que a todos los clientes les encantan sus productos y están satisfechos con las especificaciones. Cuando preguntas a un CEO qué opina su equipo de sus decisiones, la mayoría cree que sus colaboradores y empleados admiran su visión y capacidad de liderazgo.

El efecto de falso consenso es fascinante, ya que no solo hace que sobreestimemos el número de personas que comparten nuestra manera de ver las cosas, sino que, además, consideremos a cualquiera que no comparta nuestra opinión como «anormal».

El problema al que nos enfrentamos los humanos es que nuestro cerebro no está construido para reconocer la verdad, ya que la verdad, así, en crudo, nos hace daño, y la prioridad del cerebro el protegernos para garantizar nuestra supervivencia y procreación. Por ello, el cerebro se encarga de construir un mundo a nuestra medida en el que la mayoría son «como nosotros», alejándonos de los que son «diferentes», ya que representan una amenaza.

El efecto de falso consenso es fascinante, ya que no solo hace que sobreestimemos el número de personas que comparten nuestra manera de ver las cosas, sino que, además, consideremos a cualquiera que no comparta nuestra opinión como «anormal».

Un excelente ejemplo del efecto de falso consenso lo encontramos en uno de los experimentos realizados por los psicólogos Ross, Greene y House en 1977, en el que se preguntaba a un grupo de personas qué harían al recibir una multa por exceso de velocidad.

Se les dieron dos opciones: pagar la multa o no pagarla.

Una vez tomaron su decisión, se les pidió que determinaran el porcentaje de personas que actuarían como ellos.

A continuación, se les pidió que revelaran su respuesta.

Por último, como parte de la prueba, se pidió a todos los participantes que antes de irse completaran un test de personalidad, con el fin de identificar no sus rasgos de personalidad, sino los que esperarían encontrar en aquellos que habían tomado cada una de las dos decisiones posibles.

Los que habían decidido que pagarían la multa esperaban que la mayoría también la pagara. Del mismo modo, los que habían elegido

no pagar esperaban que la mayoría tampoco lo hiciera.

Pero, además, los cuestionarios de personalidad indicaron que los miembros del grupo esperaban que los que tomaran la decisión contraria fueran muy diferentes de ellos. La mayoría esperaba que «los otros» tuvieran rasgos de personalidad extremos e incluso psicopáticos.

Con frecuencia encontramos ejemplos de este fenómeno en la vida diaria. Sin saberlo, esperamos que la mayoría tenga los mismos puntos de vista sobre política, preferencias de comida y bebida, las mismas percepciones morales, etc. También tendemos a asumir que los que no comparten nuestras creencias y opiniones son «raros» y representan una desviación sobre lo es «normal».

El efecto de falso consenso se puede atribuir a varios mecanismos psicológicos potenciales:

1. Razonamiento motivado: Esto refleja nuestro deseo de sentirnos bien con nosotros mismos, principalmente creyendo que nuestras opiniones, experiencias y comportamientos son normales.

2. Exposición a información sesgada: Tendemos a desear pasar más tiempo interactuando con personas que comparten nuestras opiniones, experiencias y comportamientos que con aquellas que no lo hacen. Esto nos lleva a que, a nivel de información, compartamos exclusivamente información alineada con nuestra manera de pensar.

3. Disponibilidad cognitiva: Generalmente nos resulta más fácil razonar nuestras propias opiniones, experiencias y comportamientos que los de los demás, lo que puede llevarnos a proyectar esos puntos de vista y experiencias en los demás.

4. Foco de atención: Las amenazas nos impiden enfocarnos. Tendemos a sentirnos más tranquilos cuando estamos rodeados

de personas que opinan como nosotros, ya que dejan de representar una amenaza, por lo que, cuando necesitamos enfocarnos en el trabajo, es mejor pensar que los demás opinan como nosotros.

Por todo ello, como líder debes tener especial cuidado con este sesgo, especialmente si estás influenciado por:

1. **Un exceso de confianza:** Como hemos visto con el sesgo anterior, cuanto más seguro está alguien de que su opinión o creencia es correcta, más tiende a pensar que otras personas están de acuerdo con ellos. Si además sus decisiones anteriores se han traducido en éxitos, la probabilidad de que acepte la opinión de otros se reduce drásticamente.

2. **Fuertes convicciones:** Cuanto más fuertes son las creencias y opiniones de una persona, más probable es que piense que los demás están de acuerdo con ellas y más improbable le resultará a la vez admitir que existan opiniones diferentes a la suya.

Existen además algunos aspectos del proceso de toma de decisiones que pueden hacer que el efecto de falso consenso se multiplique en nuestra mente, como cuando hemos celebrado previamente éxitos con el equipo.

El hecho de que hayamos compartido la emoción de la victoria juntos hará que asumamos, de manera inconsciente, que todos los miembros de nuestro equipo disfrutaron tanto como nosotros de esa experiencia, lo que, en nuestras mentes, se asociará con la idea de que comparten nuestros mismos valores, opiniones y creencias.

En casos extremos, el sesgo de falso consenso incluso nos llevará a creer que todo aquel que no comparte nuestra opinión sufre de algún problema mental, es un ignorante o no ha recibido una educación tan buena como la nuestra.

Debido a que se trata de un sesgo que se genera en el subconsciente de nuestro cerebro para protegernos, resulta extremadamente difícil combatirlo. No obstante, es posible hacerlo aplicando los mismos métodos que hemos visto a la hora de combatir el sesgo de exceso de confianza: inteligencia emocional y apertura de mente.

Sesgo de atribución

Estrechamente ligado a los dos sesgos anteriores encontramos el sesgo de atribución. Otro sesgo inconsciente por el que tratamos de evaluar y entender por qué otras personas se comportan de la manera en que lo hacen, emitiendo juicios y haciendo suposiciones sobre sus opiniones y acciones, aunque no tengamos idea de las causas detrás de esas conductas o de si se trata de hechos aislados y cuestiones puntuales.

Jones y Harris realizaron un experimento en 1967 en el que los participantes debían leer diferentes artículos sobre Fidel Castro. Unos estaban a favor y otros en contra de Castro.

A continuación, tenían que calificar si el escritor tenía una actitud positiva o negativa hacia Castro. Los investigadores notaron que los participantes emitían su voto basándose en el contenido del artículo, no en las opiniones de sus escritores, que no necesariamente se recogían en los artículos. Los participantes que leyeron ensayos que subrayaban las cosas buenas que había hecho Castro en Cuba dieron por hecho que el escritor era procastrista y viceversa.

Cuando terminó el experimento, Jones y Harris explicaron a los participantes que los artículos habían sido escritos por estudiantes a los que, mediante el lanzamiento de una moneda al aire, se les había asignado la tarea de escribir esos artículos. A unos les habían pedido que encontrasen cosas que decir a favor y a otros alumnos se les pidió que enfatizasen todo lo que pudiesen en contra del líder cubano. Ninguno de los estudiantes tenía mucha idea de quién era Fidel Castro hasta que les encargaron escribir esos artículos para el

experimento.

A pesar de haber facilitado esa información a los participantes del experimento, la opinión que se había formado en su cabeza sobre los escritores de cada uno de los artículos acerca de su afinidad, o no, con Castro resultó difícil de desarmar. La mayoría de los participantes no aceptaron los factores situacionales como la razón que justificaba que los escritores hubiesen creado ese contenido, por lo que continuaron manteniendo su idea sobre por qué los escritores habían escrito bien o mal acerca del dictador cubano.

Esto demuestra lo peligroso de este sesgo cuando se da en el entorno profesional. Este sesgo puede resultar muy tóxico para la cultura de una empresa, ya que tiende a generar situaciones en las que llegamos a etiquetas e incluso menospreciar a otros en base a una acción o error puntual.

Un ejemplo muy claro es cuando un nuevo empleado, que se acaba de incorporar, llega tarde dos días seguidos y, sin mediar palabra, nuestra mente lo etiqueta como vago e impuntual. El problema es que, desde ese momento, nuestra confianza en esa persona se reduce y, además, tenderemos a definirlo así ante otros compañeros, incluso sin tener idea de por qué razón ha llegado tarde. El sesgo de atribución nos hace asumir que una mala decisión o un error puntual de una persona define completamente sus características y marcará su actitud futura.

La principal característica del sesgo de atribución es el «error perceptivo». Cuando no tenemos la imagen completa de una situación, usamos la información que tenemos para sacar conclusiones y estas a menudo están relacionadas con el carácter de las personas y generalmente son infundadas. Aunque si bien esta es la esencia del sesgo de atribución, hay una serie de variantes, que incluyen:

1. **Error de atribución final:** El sesgo de atribución a nivel de

grupo. Es la creencia de que los actos positivos cometidos por nuestro propio grupo son el resultado de «buenos» rasgos de personalidad, mientras que los actos positivos cometidos por otros grupos se consideran más como el resultado de factores situacionales y fortuitos. Si mi equipo logra cerrar un contrato millonario es porque somos unos cracs, pero, si lo cierra la competencia, seguro que es por alguna razón «extraña».

2. Sesgo de atribución hostil: La idea aquí es que interpretamos el comportamiento ambiguo como hostil. Si alguien susurra algo al oído a un compañero delante de nosotros no solo nos molestamos porque esa actitud está considerada como de mala educación, sino que, realmente, lo que molesta a nuestro cerebro es el hecho de que estén conspirando contra nosotros. Ante la falta de evidencia, un acto «ambiguo» lo etiquetamos como «maligno».

3. Sesgo egoísta: Similar a la «arrogancia meritocrática». Es la creencia de que los propios éxitos son el resultado de nuestra personalidad, carácter y habilidades, sin influencia de suerte alguna u otros factores situacionales, mientras que la culpa de nuestros fracasos se debe a causas externas y ajenas a nuestras decisiones.

Como líderes, el sesgo de atribución tiende a influir en muchas de nuestras decisiones, ya que distorsiona la manera en la que interpretamos los hechos y los juicios que emitimos de los demás.

Si hay un proceso en el que este sesgo tiende a colarse con facilidad es en el proceso de identificación, selección y contratación de talento, llevándonos en muchas ocasiones a seleccionar o descartar a ciertas personas en función de factores que no están necesariamente vinculados a sus habilidades y su talento potencial.

Se ha demostrado que un comentario desafortunado, una situación de estrés puntual, una opinión divergente durante un proceso de selección resulta, en la mayoría de las ocasiones, en la formación de una opinión sesgada de ese entrevistador acerca del candidato.

Asimismo, el etiquetaje y generación de vínculos entre un candidato y sus capacidades en base a criterios como su apariencia física, edad, género, creencias religiosas o color de piel son una forma de sesgo de atribución muy común y una de las principales causas de discriminación en todo el planeta.

Un proceso de selección sin sesgos debería enfocarse en las capacidades del candidato para desempeñar las tareas asociadas a esa posición, así como en determinar el talento potencial que posee esa persona, y con ello, las posibilidades de contribuir a nuestra organización en el futuro. Desafortunadamente, todavía no es el caso en la mayoría de las empresas.

Cuando tendemos a obviar las verdaderas opiniones y creencias de otras personas y pasamos por alto el impacto de las situaciones para emitir una opinión sobre ellas basada en un hecho puntual, estamos cometiendo un error grave que, como líderes, puede llevarnos a tomar decisiones muy perjudiciales para nuestra organización.

La manera de acabar con este sesgo es desarrollar una fuerte mentalidad de conexión, que nos permita conocer más y mejor a aquellos que nos rodean; una mentalidad de crecimiento, que nos permita entender cómo se motivan las personas y cómo reaccionan en situaciones nuevas para ellos; una mentalidad de confianza, que nos ayude a solidificar nuestras conexiones; y una mentalidad de juego infinito y propósito común, que garantice que todos empujamos en la misma dirección, más allá de nuestras opiniones puntuales.

De nuevo, la clave pasa por desarrollar nuestra mentalidad de líder.

Favoritismo

El psicólogo británico Henry Tajfel llevó a cabo importantes estudios sobre la percepción de categorías sociales durante los años cincuenta. Entre otras cosas, analizó los efectos de la categorización sobre los

comportamientos discriminatorios en diferentes entornos sociales.

Más tarde, en la década de los setenta, Turner y Brown reformularon estos estudios y finalmente desarrollaron la teoría de la identidad social y la teoría de la autocategorización.

A grandes rasgos lo que hicieron fue proponer que, para formar una identidad, es necesario que el proceso de categorización se produzca con ciertos componentes cognitivos. En otras palabras, muchos de los elementos que definen nuestra identidad tienen que ver con la pertenencia a diferentes grupos y categorías sociales.

Por esta razón, el autoconcepto (la imagen que tenemos de nosotros mismos) se construye a través de la identidad social, siempre relacionada con categorías, roles y posiciones en una jerarquía.

El autoconcepto y la autoestima se consolidan a través de la identificación con los grupos sociales a los que pertenecemos; por lo tanto, son un reflejo de los comportamientos, normas y hábitos esperados para esos grupos en particular.

En este sentido, el sesgo dentro del grupo es una forma de mantener la autoestima, intensificando las diferencias entre los que estamos dentro del grupo y los que están fuera (lo que se conoce como el principio de acentuación); para ello, es necesaria la identificación con un grupo social y también su comparación con otros.

Aunque el sesgo dentro del grupo se refiere específicamente al favoritismo hacia los miembros del grupo en detrimento de los de fuera, los estudios multiculturales también nos han ofrecido explicaciones para el fenómeno opuesto, es decir, el favoritismo dentro del mismo grupo. De ese sesgo en particular nos vamos a ocupar en este bloque, el favoritismo dentro del mismo grupo u organización, ya que es el más habitual cuando hablamos de liderazgo.

Cuando el líder de una organización tiende a valorar más a unos miembros del grupo que a otros, estamos ante un caso de sesgo de endogrupo o favoritismo interno. Como esta segunda definición indica, este sesgo nos hacer desarrollar una tendencia a favorecer o valorar más positivamente los comportamientos, actitudes o preferencias de algunos miembros de nuestra organización frente a otros miembros que también forman parte de ella.

El problema, como ocurre con todos los sesgos, es que no resulta fácil darnos cuenta de que estamos cayendo en la trampa del favoritismo, a menos que recibamos acusaciones de favoritismo por parte de algún miembro del equipo o de alguien que, desde fuera, observe un claro trato preferencial por parte del líder sobre alguien en particular.

Es más, en la mayoría de las ocasiones tendemos a pensar inmediatamente que esas acusaciones pueden estar relacionadas con conflictos entre empleados o incluso episodios de envidia. La primera reacción tiende a ser de negación por parte de los líderes que son acusados de favoritismo.

El problema con este tipo de sesgo es que no solo genera un enorme malestar en los empleados que lo perciben o lo sufren directamente, sino que, además, actúa como una bomba atómica, destruyendo por completo los siete componentes de la confianza que la Doctora Brené Brown describe con tanta claridad a través de su acrónimo BRAVING.

Un líder que aplica un trato de favor a unos empleados en detrimento de otros ni respeta los límites, ni es consistente, ni confiable, ni íntegro, ni es generoso, y obviamente está emitiendo juicios errados, así que, de un plumazo, estamos destruyendo la confianza en nuestra capacidad de liderazgo y en la organización como tal.

En una encuesta realizada con 303 CEO estadounidenses, un 56 % de los participantes admitieron tener siempre un candidato favorito a la hora de decidir a quién promocionar, y en el 96 % de los casos la

promoción terminaba siendo ofrecida a su candidato favorito, en lugar de considerar las capacidades de otros candidatos o considerar la opinión de recursos humanos.

Es habitual que un líder tenga algún favorito en su equipo por varias razones. Algunos líderes practican el favoritismo para maximizar estratégicamente su propio interés, o usan el favoritismo como una herramienta para manipular y controlar situaciones favoreciendo deliberadamente a algunos empleados en lugar de a otros con el fin de ganarse su lealtad. Este tipo de favoritismo generalmente se considera poco ético, incluso ilegal en casos extremos.

En otras ocasiones, el favoritismo es simplemente el resultado de una relación personal más cercana, ya que, por alguna circunstancia profesional, los líderes terminan pasando más tiempo con sus favoritos.

Recuerdo que entre 2009 y 2011 pasé casi dos años viajando frecuentemente con el CEO de la empresa en la que trabajaba en aquel entonces, lo que facilitó que desarrollásemos una relación personal estrecha, debido al número de horas que pasábamos juntos, sin apenas compañía de otros miembros organización. Ese tipo de circunstancias generan un favoritismo que podríamos denominar como «natural», pero que, inevitablemente, también termina sesgando las decisiones a tomar. Sería hipócrita por mi parte negar que esa relación con el CEO de la multinacional para la que trabajaba por aquel entonces favoreció mi carrera mucho más que la perjudicó.

Un estudio del doctor Beehr de la Universidad Central de Michigan indicaba que el 47 % de los empleados estadounidenses informaron que su supervisor tenía favoritos. Además, el 21 % de los encuestados admitieron que ellos eran los favoritos de su supervisor y que eran conscientes de que los trataba mejor que al resto de sus compañeros.

Un líder que aplica un trato de favor a unos empleados en detrimento de otros ni respeta los límites, ni es consistente, ni

confiable, ni íntegro, ni es generoso, y obviamente está emitiendo juicios errados, así que, de un plumazo, estamos destruyendo la confianza en nuestra capacidad de liderazgo y en la organización como tal.

Así pues, no estoy descubriendo nada al subrayar que los comportamientos de favoritismo en las empresas son habituales. Según ese mismo estudio, los favoritismos más habituales incluyen elogios frecuentes, mayor flexibilidad horaria e incluso acceso a más y mejores oportunidades de promoción y desarrollo profesional. Además, los participantes del estudio también reconocían que, como favoritos, realizaban tareas menos pesadas y con mayor influencia estratégica.

Lo más curioso de este estudio es que al ser preguntados los participantes si consideraban justo que se les tratase mejor que a sus compañeros, la mayoría respondieron que no, pero, claro, ¿quiénes eran ellos para negarse a recibir ese trato?

Esos mismos empleados no solo consideraron el favoritismo como una forma de injusticia y falta de ética por parte de sus jefes; tampoco mostraron una motivación o compromiso mayores que los del resto de sus compañeros.

Si bien todas las empresas son susceptibles de desarrollar una cultura de favoritismo, ciertos factores situacionales pueden hacer que algunas organizaciones y estilos de liderazgo sean más propensos a desarrollar este sesgo. Durante las crisis económicas, por ejemplo, algunas empresas intentan «cuidar» a sus empleados más «talentosos» y esta situación puede propiciar situaciones de favoritismo hacia ellos como parte de una estrategia para que se queden.

El tamaño de la empresa también juega un papel en la propensión al favoritismo. Por ejemplo, en las empresas más pequeñas, donde el propietario tiende a desarrollar un círculo de confianza reducido, formado por unos pocos miembros de su familia, amigos o empleados

fieles, se suelen dar casos de favoritismo. En las empresas grandes también se producen, pero resulta más fácil detectarlos, denunciarlos e incluso erradicarlos.

Lo que conviene entender, como líderes, es que el favoritismo no solo destruye la confianza de la mayoría de los miembros de la organización (los no favorecidos), sino que tampoco ayuda a construir más confianza, compromiso o motivación con los favoritos, lo que lo hace todavía más irracional, además de doblemente perjudicial.

Es igualmente importante subrayar que cuando construimos relaciones siempre encontramos algunas personas que nos resultan más agradables, que tienen mejores actitudes, que en nuestra opinión sobresalen en su trabajo. Todas las personas estamos sesgadas en este sentido. Esto puede hacer que naturalmente favorezcamos a aquellos con intereses y antecedentes similares.

Así que, dada la dificultad para identificarlo, prevenirlo y erradicarlo, la primera recomendación para aquellos que ocupan posiciones de liderazgo es que intenten desarrollar su conexión con el mayor número de miembros de su equipo posible, interesándose por conocer mejor a todos no solo a nivel profesional, sino también en el plano personal; de esta manera, los vínculos con ellos se fortalecerán, reduciendo cualquier posible sesgo no natural.

A la hora de combatir el favoritismo es probable que necesitemos la ayuda externa de un *coach* ejecutivo o mentor profesional que contribuya, desde la objetividad, a erradicar este y otros sesgos cognitivos.

Nuestro trabajo como líderes es tratar de ser lo más justos, íntegros y consistentes posible a la hora de tomar decisiones, aplicando la máxima imparcialidad para que pueda minimizar la insatisfacción de los empleados con el favoritismo en el lugar de trabajo, pero la realidad es que, como ya debes haber descubierto a estas alturas del

libro, no es posible ser perfecto y, por tanto, por mucho que lo intentes, no esperes tratar siempre igual a todo el mundo. Eso es imposible.

La maldición del conocimiento

El término «maldición del conocimiento» fue acuñado en un artículo de 1989 por los investigadores Colin Camerer, George Loewenstein y Martin Weber. Este fenómeno a veces también se conceptualiza como egocentrismo epistémico, aunque se pueden establecer algunas distinciones teóricas entre estos conceptos.

La maldición del conocimiento es un sesgo cognitivo que ocurre cuando una persona, mientras se comunica con otras, asume, sin saberlo, que los demás tienen su mismo nivel de conocimiento y cuentan con la capacidad para entender de lo que habla.

Es un sesgo muy habitual entre profesionales de sectores muy especializados, que exigen un gran conocimiento técnico acerca de materias muy concretas, como la medicina o la informática, aunque tiende a ocurrir también en muchos otros sectores y profesiones.

Muchos profesionales tienen serias dificultades para comunicarse con personas que no tengan su mismo nivel de conocimiento y experiencia en su mismo sector.

Por ejemplo, es muy probable que un científico brillante no sea capaz de transmitir su conocimiento a un grupo de alumnos de secundaria, ya no recuerda las dificultades que encuentra un joven estudiante al entender determinados conceptos que, para él son el abecé, pero para un adolescente son territorio completamente desconocido.

A la hora de combatir el favoritismo es probable que necesitemos la ayuda externa de un *coach* ejecutivo o mentor

profesional que contribuya, desde la objetividad, a erradicar este y otros sesgos cognitivos.

Muchos profesionales tienen serias dificultades para comunicarse con personas que no tengan su mismo nivel de conocimiento y experiencia en su mismo sector.

Otro ámbito en el que es muy frecuente observar este sesgo es en las altas esferas empresariales, donde los ejecutivos, más acostumbrados a utilizar una jerga específica, cargada de términos relacionados con conceptos estratégicos o financieros, son incapaces de conectar con sus empleados más júnior, y mucho menos transmitirles motivación alguna con sus mensajes.

Este sesgo tiene elementos comunes con el sesgo de exceso de confianza, pero, en este caso, específicamente relacionado con una confianza excesiva en que los que nos escuchan cuentan con el mismo conocimiento que poseemos nosotros.

Los líderes de muchas organizaciones llevan este sesgo a un nivel superior, al asumir, incluso, que sus equipos saben lo que ellos tienen en sus cabezas o esperar que todo el mundo deduzca cuál debería ser el siguiente movimiento estratégico de la compañía.

La maldición del conocimiento es uno de los asesinos del liderazgo porque, como hemos dicho con anterioridad, el liderazgo requiere de conexión, crecimiento y confianza, y para lograr que estos tres elementos se desarrollen precisamos de una comunicación fluida entre todas las partes.

La maldición del conocimiento puede hacer además que sea más difícil para los miembros de un equipo predecir el comportamiento de sus compañeros. Por ejemplo, se puede dar el caso de que en un entorno de trabajo remoto algunos piensen que sus compañeros cuentan con la misma información que ellos, cuando en realidad no

es así, lo que puede, a su vez, generar graves problemas de coordinación y ejecución de tareas.

Pero no terminan ahí los efectos negativos de este sesgo, ya que otra de las consecuencias de una pobre comunicación o, peor aún, de que el líder de un equipo piense que su gente le entiende, cuando en realidad no entienden nada de lo que les ha transmitido, es que, en primer lugar, termine creyendo que son tontos, y en segundo lugar, es altamente probable que sus expectativas acerca de los resultados esperados se incumplan recurrentemente, lo que genera una enorme frustración para ambas partes.

Una de las razones que multiplican el riesgo de sufrir este sesgo por parte de los líderes empresariales de hoy día es la distancia generacional con sus empleados. Vivimos en un momento en el que en una misma organización pueden coincidir hasta cuatro generaciones diferentes, algo que hasta hace una década nunca había pasado. *Baby* generación X, *millenials* y generación Z comenzamos a coincidir en los entornos profesionales, algo que facilita determinadas situaciones en las que este sesgo puede perjudicarnos.

Imagina una charla de un CEO de la generación X haciendo chistes acerca de Mazinger Z y Heidi ante un auditorio lleno de empleados recién incorporados, todos ellos generación Z. ¿Cuánta gracia crees que les harán sus chistes?

Hay varias cosas que puedes hacer para reducir la maldición del conocimiento:

La primera y más sencilla es que intentes, mediante la ayuda de un *coach* o mentor, identificar este sesgo en tu estilo de comunicación y tratéis de mejorar tu comprensión de su impacto. Específicamente, enfocaos en descubrir por qué sucede, cómo afecta a las personas de tu entorno y cuándo es probable que afecte a tu equipo. Por ejemplo, en una reunión de presentación de resultados con todos los empleados de la compañía.

Intenta capturar *feedback* dentro y fuera de tu organización. Por ejemplo, puedes preguntar no solo a tu equipo, sino también a tu pareja y a tus amigos. Pregúntales si entienden perfectamente lo que les cuentas cuando hablas de trabajo con ellos.

Finalmente, considera utilizar algunas técnicas de pregunta y escucha; por ejemplo, cuando estés dando una charla a tu equipo, en lugar de enfocarte en lo que les quieres contar, intenta preguntar tras cada concepto principal que hayas expuesto con el fin de validar que te están siguiendo. Si todo el mundo afirma estar entendiendo lo que transmites, cédeles la palabra para que resuman brevemente lo que han comprendido delante del resto de la audiencia. Para que este ejercicio resulte doblemente efectivo, recuerda no enfadarte si, tras haberte dicho tus empleados que te habían entendido, descubres que no es así. Aprovecha la oportunidad para mostrarles dos cosas:

1. Que no pasa nada si reconocen no entender de lo que hablas.

2. Que tu intención es adaptar tu comunicación a todos los niveles de interlocución, por lo que es más importante que corrijas tú que no que callen ellos.

No te frustres, ya que puede haber una serie de razones por las que la gente no entienda tus ideas, como, por ejemplo, que estés dirigiéndote a la audiencia equivocada, que tu mensaje sea complejo, o que todavía no hayas construido la conexión y la confianza necesaria con tu equipo, algo que, más que un problema, puede representar una oportunidad para poner en práctica algunos de los aprendizajes que sacarás de este libro.

Imagina una charla de un CEO de la generación X haciendo chistes acerca de Mazinger Z y Heidi ante un auditorio lleno de empleados recién incorporados, todos ellos generación Z. ¿Cuánta gracia crees que les harán sus chistes?

En general, puedes trabajar en reducir la maldición del conocimiento de varias maneras, comenzando por el aumento de tu comprensión y conciencia acerca de cómo te afecta este sesgo. Recuerda, nadie es perfecto y este es un sesgo muy habitual entre los ejecutivos que, si consigues erradicar, multiplicará rápidamente tus resultados en términos de mejora de la mentalidad de conexión, de crecimiento y de confianza, así que, si lo sufres, aprovéchalo como una oportunidad de mejora y ponte manos a la obra hoy mismo.

Como cierre de este capítulo y antes de pasar a la última parte de este viaje juntos, déjame recordarte que:

1. Los sesgos son los asesinos del liderazgo, ya que distorsionan tu capacidad para ver con claridad —recuerda que ver lo que otros no ven es la primera capacidad de un líder—.

2. Si no te ves reflejado en ninguno de estos sesgos, no quiere decir que no los sufras, sino que eres incapaz de identificarlos, ya que se trata de distorsiones inconscientes que tu cerebro crea para protegerte. Si realmente quieres saber si tus pensamientos y comportamientos están sesgados pregunta, dentro y fuera de la organización.

3. Si descubres que puedes estar sufriéndolos, en lugar de enfadarte aprovecha la oportunidad para trabajar en su eliminación, ya que, si lo haces, estarás mucho más cerca de lograr una sólida mentalidad de conexión, de crecimiento, de confianza y de propósito común o juego infinito.

El líder que dice no tener sesgos no es un mejor líder, sino un líder más ignorante. No olvides que el liderazgo es imperfecto, que somos humanos y, como tales, todos estamos sesgados, sin excepción.

Pedir ayuda para identificar tus posibles sesgos y debatir abiertamente acerca de cómo pueden haber impactado tu toma de decisiones en el pasado es el primer paso para convertirte en un gran líder, respetado y admirado por todos.

El líder que dice no tener sesgos no es un mejor líder, sino un líder más ignorante. No olvides que el liderazgo es imperfecto, que somos humanos y, como tales, todos estamos sesgados, sin excepción.

CAPÍTULO V

¿Cómo serán las empresas del futuro?

En su libro *All you need to know about the future of work* (Todo lo que necesitas saber sobre el futuro del trabajo), sus autores, los futuristas Jeff Schwartz y Jacob Morgan, analizan el impacto de la covid-19 y los avances tecnológicos sobre el futuro del trabajo. Lo hacen en formato conversación, repasando entre ambos las tendencias señaladas por los líderes empresariales más importantes del planeta, recogidas en un informe de Deloitte.

Jeff Schwartz y su colega, Jacob Morgan, recomiendan el desarrollo de nuevas mentalidades que tengan como prioridad mejorar la relación entre empresas y trabajadores, equilibrando fuerzas y trabajando unidos en el desarrollo de todas las oportunidades que nos ofrece el futuro.

En 2020 la pandemia del coronavirus y sus repercusiones en la sociedad y la economía aceleraron el futuro del trabajo. Mucha de la tecnología que pensábamos que tardaríamos años en adoptar e implantar se incorporó a nuestros procesos empresariales en apenas unas semanas. La velocidad de adopción se multiplicó por diez.

Por ejemplo, en muchos países donde el teletrabajo era algo reservado para ejecutivos y autónomos, pasó de ser una alternativa de trabajo para el 5 % de los profesionales en activo, aproximadamente, a ser la única opción para poder continuar trabajando para un 50 % de los trabajadores. Todo esto en apenas un mes.

En algunos sectores, como la salud, las consultas virtuales, hasta entonces muy poco habituales, se multiplicaron por cien en cuestión de días.

Los acontecimientos de 2020 obligaron a muchas organizaciones a experimentar, al no tener otra alternativa más que esa si deseaban

seguir operando. La pandemia puso de manifiesto los verdaderos niveles de flexibilidad y la capacidad de gestión del cambio de millones de empresas y trabajadores, subrayando algo que, hasta entonces, muchos no entendían, como es la importancia de contar con personas, procesos y herramientas que se adapten a cualquier circunstancia.

Durante la pandemia, las descripciones de los puestos de trabajo y los acuerdos previos —es decir, las razones por las que las personas y las organizaciones fueron contratadas— pasaron a un segundo plano, ya que había que dar prioridad a lo esencial: la supervivencia.

Muchos líderes empresariales de la «vieja escuela» se vieron forzados, de la noche a la mañana, a tener que adaptar su mentalidad, desconfiada y controladora, ya que no tenían más opción que confiar en que sus empleados harían todo lo posible por sacar el trabajo adelante, sin su supervisión.

La covid-19 nos ha servido como entorno de entrenamiento para probar el efecto de algunos cambios en el entorno de trabajo, un entrenamiento que deberíamos utilizar como base para definir el futuro de las relaciones entre empresas y empleados.

Tras la covid-19, el porcentaje de ejecutivos que afirma que es necesario reimaginar el trabajo aumentó del 29 % al 61 %, aunque, obviamente, resulta mucho más fácil responder a las encuestas que implantar los cambios necesarios. Prueba de ello es que tan pronto las autoridades sanitarias y los Gobiernos permitieron la vuelta a las oficinas, han sido mayoría las empresas que han pedido a sus trabajadores que regresen a sus lugares de trabajo, a pesar de haber quedado demostrado que contamos con la tecnología y la capacidad para poder flexibilizar los procesos de trabajo, adaptándolos según la necesidad.

La combinación de pandemia y evolución tecnológica plantea un gran reto para muchos líderes con mentalidad tradicional, basada en la

jerarquía, la supervisión cercana, la eficiencia, la uniformidad y la rentabilidad.

El problema que ahora tienen ese tipo de líderes es que, hasta antes de la pandemia, los trabajadores no creían posible proponer otras formas de trabajo. No eran conscientes de que es posible plantearse alternativas al modelo tradicional que no solo funcionan, sino que mejoran el equilibrio en una relación que históricamente siempre ha estado desequilibrada.

Las cosas han cambiado. Ahora somos conscientes de que, con otras mentalidades, podemos construir otros entornos de trabajo, diseñados no solo para la generación de riqueza económica, sino también para el fomento del bienestar y la sostenibilidad.

Las cosas han cambiado. Ahora somos conscientes de que, con otras mentalidades, podemos construir otros entornos de trabajo, diseñados no solo para la generación de riqueza económica, sino también para el fomento del bienestar y la sostenibilidad.

5.1 Control vs. Autonomía

Durante años se ha aceptado y promovido la idea de que, a nivel organizativo, una jerarquía bien definida, con líderes disciplinados al mando, era el mejor modelo organizativo para gestionar una empresa, ya que es a través del control de los procesos y la supervisión de los trabajadores como se mejoran la productividad, la eficiencia y la rentabilidad.

Se trata de un modelo que adoptamos del mundo militar. La jerarquía estricta es el modelo organizativo utilizado por los ejércitos para asegurar su correcto funcionamiento, ya que lo último que deseamos en tiempos de conflicto bélico o en una situación de emergencia que requiera intervención militar es que el líder diga que hay que ir a la izquierda y sus soldados cuestionen si no sería mejor ir a la derecha.

A lo largo de la historia de la humanidad, como vimos en el capítulo uno, hemos vivido en expuestos a constantes amenazas que ponían en peligro nuestra integridad vital. La manera de combatir muchas de esas amenazas era a través del uso de la fuerza; por ese motivo, hasta finales del siglo XX, las guerras han formado parte de nuestra cotidianidad y en buena parte del mundo la presencia de militares en los Gobiernos, las dictaduras militares y la participación activa de los ejércitos a la hora de garantizar el respeto a las leyes han sido habituales en muchos países desde hace siglos. Los modelos organizativos, de hecho, tienen una función prioritaria que no es otra que influenciar el comportamiento de los empleados y garantizar que todo el mundo sigue los patrones de actuación definidos por la organización.

Así pues, la razón de definir un modelo organizacional determinado es asegurar que las personas que forman parte de la organización se comportan de una determinada manera, toman unas determinadas decisiones y, por último, logran los objetivos marcados por aquellos que lideran esa organización.

Desde el inicio de la Revolución Industrial y hasta mediados del siglo XX, cuando los trabajadores no contaban con apenas conocimientos teóricos, ya que la mayoría de ellos provenían del campo y se reconvertían de campesinos, analfabetos en su mayoría, a operarios de las cadenas de producción, tenía mucho sentido utilizar modelos que favoreciesen el control y la disciplina estrictos. De otra manera, las empresas hubiesen resultado inmanejables.

Ahora bien, a partir de mediados del siglo XX y según más trabajadores han ido ganando acceso a la educación y mejorando sus conocimientos y habilidades técnicas, los modelos organizativos han ido evolucionando con el fin de minimizar la burocracia y promover la capacidad de gestión de riesgos de cada miembro de la organización. Esos cambios en el modelo organizativo han contribuido, a su vez, a que los trabajadores incrementen su sentido de pertenencia y su conciencia de la contribución de su trabajo a los resultados de la compañía.

Cuando hablamos de modelos organizacionales existe una correlación clara: a mayor transversalidad, menor distancia entre los diferentes estratos de la organización, lo que, a su vez, implica mayor agilidad, cercanía, comunicación y trasvase de conocimiento. Cuanto más plana es la organización y más interconectadas están las diferentes funciones que la componen, menor es la necesidad de supervisión y mayor la autonomía.

No obstante, para poder optar por modelos organizativos transversales y planos debemos contar con los perfiles profesionales adecuados. ¿Qué significa esto? Significa que, si no contamos con trabajadores capaces de colaborar, comunicarse y gestionar riesgos de manera eficaz, tanto a nivel individual y colectivo, cualquier intento de aplanar la organización corre el riesgo de terminar en fiasco.

Hay un viejo refrán que dice que, si amas algo, debes dejarlo en libertad. El equivalente a este dicho en el mundo de la empresa es que, si aprecias a tus empleados, debes otorgarles mayor autonomía. Otorgar más autonomía a un empleado significa otorgarle una mayor

libertad y la libertad es, sin lugar a duda, una de las condiciones laborales más valoradas por cualquier trabajador.

La autonomía en el trabajo significa dar a los empleados la libertad de trabajar de la manera que más les convenga, ya sea decidiendo el ritmo de trabajo, el orden de finalización de las tareas o incluso cuándo y desde dónde hacen su trabajo.

De hecho, un informe realizado por LinkedIn y Citigroup confirma que casi la mitad de los empleados encuestados rechazarían un aumento salarial del 20 % si eso significara imponer un control más estricto sobre cómo hacen su trabajo actualmente.

Los beneficios de una mayor autonomía para la empresa también son muchos:

- Motivación intrínseca
- Mejora de la proactividad e iniciativa personal
- Desarrollo de la creatividad
- Mejora del entusiasmo y compromiso
- Facilidad de aprendizaje e intercambio de conocimientos
- Desarrollo del pensamiento reflexivo y crítico

Hay un viejo refrán que dice que, si amas algo, debes dejarlo en libertad. El equivalente a este dicho en el mundo de la empresa es que, si aprecias a tus empleados, debes otorgarles mayor autonomía.

¿Cómo puedo otorgar más autonomía a mi equipo?

Es importante no apresurarse a implementar un marco de trabajo completamente nuevo para muchas empresas y trabajadores.

En algunas empresas, transmitir repentinamente a unos empleados que en muchos casos han estado durante años bajo el yugo de sus jefes durante años que pueden trabajar las horas que deseen y desde donde más les convenga puede hacer que se confundan y pierdan el norte.

Antes de migrar de un modelo jerarquizado a uno con más autonomía para los empleados, debemos introducir algunos cambios gradualmente, poco a poco, con reuniones y conversaciones frecuentes para asegurarnos de que todo el mundo entiende qué ha cambiado y por qué.

Podemos comenzar a fomentar un entorno de trabajo autónomo delegando cada vez más tareas. Esto nos ayudará a construir confianza mutua, además de hacer que los profesionales se sientan más valorados y capaces de hacer cualquier cosa por sí mismos, de forma independiente.

Durante ese periodo debemos evitar, a toda costa, culpabilizar o castigar a alguien si comete un error, ya que puede impedir que el resto del equipo se sientan seguros de tomar la iniciativa o pensar de manera creativa en el futuro.

Es importante alentar y recompensar positivamente a todos los empleados por su trabajo, especialmente cuando estamos pensando en aumentar su autonomía. Sin un refuerzo positivo durante el periodo inicial, la autonomía puede no interpretarse de la manera adecuada; es importante respaldar y reconocer el esfuerzo que también implica para el trabajador tomar decisiones que hasta ahora no tenía que tomar. Si no lo hacemos, algunos podrían llegar a pensar que la decisión ha sido exclusivamente por el interés de la empresa, especialmente en organizaciones donde el histórico demuestra que todo cambio ha estado propiciado por un interés egoísta.

Por último, para completar el proceso de migración hacia un modelo altamente autónomo, debemos desarrollar una sólida mentalidad de crecimiento que garantice que cada empleado cuenta con el conocimiento, herramientas y métodos que le permitan trabajar con autonomía de forma eficaz. Es decir, que la autonomía les permite crecer sin representar un esfuerzo excesivo o una carga de trabajo adicional por carecer de los medios para poder operar sin supervisión.

¿Y si no consigo desarrollar la confianza necesaria en sus capacidades?

Todos los informes relacionados con la productividad de los trabajadores no supervisados indican que el trabajador que opera de manera autónoma tiende a respetar mucho más los límites o parámetros establecidos por la organización, pero si tu miedo es que alguien se pueda volver loco y provocar un desastre por trabajar sin supervisión, la solución no es que te pases el día controlándole, sino que:

- Especifiques claramente cuáles son los límites y parámetros de riesgo asumibles
- Formes a todos los miembros de la organización en modelos de toma de decisión
- Desarrolles una relación más cercana con cada empleado, que te permita mejorar la confianza en su capacidad de razonar y decidir

Si aun así no acabas de confiar en su capacidad de operar de forma autónoma, la pregunta que te debes formular es si existe una base racional para tu desconfianza, o quizás el problema lo tienes tú.

Un mayor compromiso organizacional, un claro incremento en la satisfacción y un mejor desempeño son solo algunos de los beneficios que nos retorna otorgar más autonomía a nuestros empleados, así

que, si aún no has probado, ¿a qué esperas?

Y aunque, todavía hoy, hay que dar la razón a los que piensan que este modelo no es para todas las empresas ni todos los trabajadores, no es menos cierto que, a medida que los perfiles de organización jerarquizada, y de líder y trabajador de la era industrial van desapareciendo, las nuevas organizaciones son cada día más planas.

No cabe duda de que el modelo organizacional del futuro se parecerá mucho más a una organización compuesta por empleados autogestionados, con una alta capacidad autónoma, que a un modelo jerárquico tradicional, basado en un estricto control y una cercana supervisión.

Ahora que ya sabes cómo serán los modelos organizativos del futuro, qué va a cambiar y cómo cambiarlo, tuya es la decisión de esperar a que no te quede más remedio que adaptarte forzosamente o adelantarte al futuro.

5.2 Gestión de personal vs. Experiencia del empleado

La tecnología ha transformado radicalmente los procesos productivos y nuestra forma de trabajar. La automatización, la robotización y la inteligencia artificial están reemplazando las tareas tradicionalmente manuales y los trabajos que hasta hoy realizábamos los seres humanos y, con ello, también están cambiando los perfiles de los trabajadores que demandan las empresas.

El modelo organizacional del futuro se parecerá mucho más a una organización compuesta por empleados autogestionados, con una alta capacidad autónoma, que a un modelo jerárquico tradicional, basado en un estricto control y una cercana supervisión.

Las empresas siempre han necesitado de las personas para funcionar y lo van a seguir haciendo, por mucho que se automaticen procesos básicos fácilmente replicables; no obstante, estamos viviendo cambios trascendentales que no solo nos obligan a replantearnos los modelos organizativos, sino también qué perfiles profesionales, capacidades, habilidades y talento requieren esas nuevas maneras de organizarnos.

No obstante, más allá de los cambios que los avances tecnológicos siempre han generado en términos de destrucción de empleo y generación de nuevos tipos de trabajo, lo más preocupante de la situación actual es que nos encontramos, por primera vez, con un escenario extremadamente complejo por dos razones:

En primer lugar, porque, por primera vez, se encuentran compitiendo en el mismo mercado cuatro generaciones de trabajadores:

1. La generación *baby boomer* (nacidos entre 1950 y 1965)

2. La generación X (nacidos entre 1965 y 1985)

3. Los *millenials* (nacidos entre 1985 y 2000)

4. La generación Z (Nacidos entre el 2000 y el 2015)

Se estima, además, que en 2050, debido a los avances en las ciencias de la medicina y los cuidados de la salud, como consecuencia del aumento de la longevidad, este número crezca hasta las ocho o diez diferentes generaciones conviviendo en el mismo mercado laboral.

En segundo lugar, cuando analizamos el tejido industrial, nos encontramos con dos grandes tipos de empresas:

1. Una mayoría de pequeñas y medianas empresas, muy poco profesionalizadas, lideradas por profesionales con poca formación y operando bajo modelos organizativos y sistemas de gestión propios de la era industrial.

Estas empresas apenas generan empleo o, en todo caso, lo destruyen, debido a su pérdida de competitividad en el mundo actual.

2. Una todavía minoría de empresas, tecnológicamente avanzadas, lideradas por profesionales formados, con una clara mentalidad de crecimiento, que están aprovechando el cambio de era para diferenciarse.

Estas empresas generan algo más de empleo, aunque no en los volúmenes que lo hacían las empresas más industrializadas o, por decirlo de alguna manera, con más necesidad de mano de obra intensiva.

Con este horizonte, el reto que tenemos por delante es: ¿Cómo cuadramos oferta y demanda?

En la actualidad contamos con una mayoría de desempleados que necesitan actualizarse urgentemente, ya que no cuentan con las habilidades que hoy demandan las empresas del grupo 2 (generadoras de empleo), mientras que la mayoría de las empresas del grupo 1 no cuentan con la capacidad de inversión para tecnificarse ni son capaces de atraer el perfil profesional que necesitarían para ser capaces de competir en el mundo actual.

Como consecuencia, las empresas del grupo 2 tampoco son capaces de encontrar los perfiles profesionales que demandan, lo que genera un doble problema al mermar su capacidad de crecimiento e incluso su competitividad respecto a otros competidores internacionales.

El problema del desempleo de profesionales con perfiles poco cualificados tiene mala solución, en mi modesta opinión y muy a mi pesar, ya que muchos de ellos proceden de sectores donde su valor consistía en efectuar trabajos físicos, lo que les deja en clara desventaja cuando se trata de actualizarse mediante la adquisición de conocimientos acerca de los que nunca han oído hablar.

Por ejemplo, un camionero, un cocinero, una dependienta, una camarera, que no poseen una mínima base de educación académica ni están habituados a trabajar con sistemas informáticos, van a encontrar ciertamente difícil, en especial aquellos con más de cincuenta años de edad, poder reengancharse al mercado laboral. La solución para muchos de estos perfiles pasa, inevitablemente, por subsidiarles en lo económico hasta su jubilación y más allá. Pero eso es harina de otro costal, como se suele decir.

Pero centrémonos en lo que nos ocupa, que es: ¿Cómo serán las empresas del futuro en términos de atracción, selección, contratación, desarrollo y promoción de talento?

Todo apunta a que, para poder competir en un mercado donde el talento es escaso y los trabajadores con los perfiles más demandados

son cada día, además, un poco más exigentes (conscientes de su escasez y su alta demanda), las empresas, y en concreto sus líderes, van a tener que tomarse muy en serio la llamada experiencia del empleado.

Para poder competir en un mercado donde el talento es escaso y los trabajadores con los perfiles más demandados son cada día, además, un poco más exigentes (conscientes de su escasez y su alta demanda), las empresas, y en concreto sus líderes, van a tener que tomarse muy en serio la llamada experiencia del empleado.

¿Qué es la experiencia del empleado?

La experiencia del empleado es la percepción que una empresa genera en un trabajador a lo largo de todas las interacciones que se producen entre ambos, comenzando con la selección de su candidatura y terminando con su salida de la empresa. Los elementos clave en la experiencia del empleado son la cultura y el estilo de liderazgo, ya que ambos influyen directamente cualquier interacción entre el empleado y la organización.

La experiencia del empleado se puede describir como una travesía con ocho paradas:

1. Selección
2. Contratación
3. *On-boarding* o bienvenida
4. Inducción o formación inicial
5. Formación y crecimiento continuo
6. Reconocimientos y recompensas

7. Oportunidades de desarrollo y promoción

Off-boarding o gestión de la salida (si se produce)

En cada una de estas etapas, el líder, a través de los miembros de su equipo, los procesos y las herramientas de las que dispone, tiene la oportunidad de contribuir a proporcionar una experiencia del empleado satisfactoria o, por el contrario, insatisfactoria.

Desde el siglo XVIII, con la Primera Revolución Industrial, y hasta la primera década de los años 2000, las empresas se han enfocado en la contratación y gestión de personal o mano de obra que tuviese unas determinadas habilidades técnicas, adquiridas en un determinado tipo de escuela o universidad, a un coste determinado. El proceso de selección y contratación ha estado principalmente dirigido a satisfacer esos tres criterios por parte de la empresa, teniendo poco en cuenta el talento potencial del trabajador (talento natural e inteligencia creativa o emocional).

Desde alrededor de 2010 y en adelante, algunas empresas y sus líderes se han dado cuenta de que algo hemos estado haciendo mal, ya que año tras año, las encuestas de las principales consultoras del mundo nos muestran un claro descenso de los niveles de satisfacción y compromiso de los empleados en todo el planeta.

Desde entonces, el número de empresas que han comenzado a poner el foco en la mejora de la experiencia del empleado es cada vez mayor, a tal punto que muchas de esas empresas han optado incluso por crear roles específicos dentro de sus departamentos de recursos humanos dedicados exclusivamente a la mejora continua de los ocho procesos que conforman la experiencia del empleado, según la lista que hemos visto líneas atrás.

Y es que proporcionar una buena experiencia a nuestros empleados tiene numerosos beneficios, como, por ejemplo, la mejora de la productividad y el compromiso. Los empleados poco comprometidos

pueden costarnos desde cientos hasta cientos de miles de euros cada año, ya que cometen más errores, contaminan las relaciones con sus compañeros y con los clientes, pero, además, tienen una mayor tendencia al absentismo. Por el contrario, los empleados comprometidos están siempre más dispuestos a colaborar, a resolver problemas y a hacer un esfuerzo extra en momentos de dificultad.

Pero los beneficios van más allá, ya que una buena experiencia del empleado también contribuye a mejorar nuestra marca como empleador, lo que nos permite, además, multiplicar nuestra capacidad de atraer talento y nos ayuda a reducir el coste asociado, algo que en un mercado donde el talento escasea representa, sin duda, una importante ventaja competitiva.

Las organizaciones más exitosas del mundo hoy ponen el foco en atraer y fidelizar al mejor talento, especialmente en momentos de crisis, ya que, en cuanto la economía mejora, la competencia por ese talento se recrudece, lo que hace más difícil competir por él. Paradójicamente, es durante los tiempos difíciles, como la crisis del 2008 y la covid-19, cuando la inversión en la experiencia de los empleados cobra más sentido, así que no esperes a que la economía mejore para darle prioridad absoluta.

La experiencia del empleado es, y seguirá siendo en los próximos años, un elemento clave dentro de la estrategia de las empresas. Los líderes del futuro lo saben y por eso desarrollan una mentalidad orientada a construir mejores conexiones y más confianza con sus empleados, y no hay mejor manera de hacerlo que a través de una buena experiencia del empleado.

5.3 Clonación vs. Diversidad

En línea con los dos puntos anteriores, las empresas, desde el inicio de la Revolución Industrial, e incluso antes, siempre han buscado incorporar a sus filas personas que resultasen fáciles de controlar, que fuesen capaces de seguir instrucciones de manera disciplinada y, por tanto, no diesen muchos problemas.

Como hemos visto en capítulos anteriores, los modelos organizativos utilizados en el mundo empresarial son heredados del mundo militarizado en el que hemos vivido desde el origen de las sociedades, por lo que no es de extrañar que, con una influencia tan fuerte de la mentalidad militar y los modelos de organización del ejército, muchas empresas y, en particular, sus líderes tengan por costumbre contratar clones, o bien de sí mismos, o bien del perfil de soldado obediente que cumpla con las tareas asignadas sin cuestionarse qué hace ni por qué lo hace de una u otra manera.

Las organizaciones más exitosas del mundo hoy ponen el foco en atraer y fidelizar al mejor talento, especialmente en momentos de crisis, ya que, en cuanto la economía mejora, la competencia por ese talento se recrudece, lo que hace más difícil competir por él.

Han sido tantos años promoviendo esta mentalidad en el mundo empresarial que, aunque parezca mentira, en muchas ocasiones el efecto clonación es totalmente inconsciente. Por ejemplo, cuando un director de un departamento abre un proceso de contratación, a la hora de facilitarles la descripción del puesto de trabajo a sus compañeros de recursos humanos o a la empresa de dotación que se encargue del proceso piensa en la lista de habilidades y la experiencia de aquellos empleados de su departamento que le causan menos problemas. Es muy improbable que, en lugar de eso, piense en las habilidades y experiencia que complementarían al equipo, o incluso

que contribuirían a fomentar el pensamiento crítico. El patrón mental utilizado a la hora de incorporar nuevos empleados es, general y mayoritariamente, el de la clonación, o bien del perfil de empleado preferido, o, incluso, del perfil del líder.

A esta segunda distorsión a la hora de contratar la podemos llamar «miniyoísmo», ya que, en este caso, los responsables de la contratación, de forma inconsciente, buscan incorporar personas que compartan sus mismas creencias y que «les recuerden» a ellos mismos. Es muy típico encontrar equipos de clones que piensan y actúan a imagen y semejanza de aquellos que los contrataron, producto de ese efecto «miniyo», también llamado sesgo de similitud.

El sesgo de similitud hace que, según algunos estudios realizados recientemente en Reino Unido, hasta tres de cada diez (29 %) altos directivos contraten recurrentemente a personas como ellos, lo que, sin duda, tienen un efecto muy negativo en términos de potencial innovador, capacidad competitiva y potencial crecimiento de los miembros de la organización.

Los empleadores otorgan una importancia significativa al hecho de que los candidatos hayan estudiado en su misma universidad o escuela —o en las que ellos consideran prestigiosas— en un 86 %, valoran muy positivamente los gestos y comentarios que les recuerdan a ellos en un 77 %, y confiesan que compartir gustos y *hobbies* decanta la balanza a favor de un candidato en un 65 % de los procesos de contratación.

Esto, claramente, plantea serias preocupaciones en términos de garantías éticos, ya que va en contra de los principios de equidad y diversidad.

Tan es así que, en ese mismo estudio, el 55 % de los encuestados en posesión de un título universitario admiten que no estarían dispuestos a contratar empleados sin un título e invertir posteriormente en capacitarlos en el entorno de trabajo. Y este sesgo

continúa una vez empleado, ya que tres de cada diez empleados sin educación superior jamás reciben capacitación en el lugar de trabajo para mejorar sus habilidades.

Son mayoría los líderes que se están clonando continuamente a sí mismos o que contratan exclusivamente réplicas exactas de los trabajadores más disciplinados y que menos cuestionan el *statu* Esto hace que no solo la mayoría de las empresas sigan operando en base a obsoletos modelos organizativos basados en la jerarquía militar, sino que, además, los sigan alimentando con trabajadores que se comportan como soldados y responde a un patrón de uniformidad y homogeneidad determinado, alineado con esa mentalidad de liderazgo militar, transferida de generación en generación desde hace siglos.

Todavía hoy muchos líderes empresariales no entienden el valor de desarrollar un lugar de trabajo diverso, con personas con diferentes personalidades, talentos e inteligencias, que puedan contribuir con sus propias ideas al crecimiento de la organización. Sin embargo, algo ha cambiado radicalmente en este sentido en los últimos tiempos y, con seguridad, podemos decir que va a seguir cambiando en el futuro.

La incorporación de los *millenials* al mundo empresarial comenzó a promover una serie de cambios de mentalidad importantes, especialmente en lo relacionado con la diversidad, la equidad y la inclusión, dando lugar a lo que en los EE. UU. y Reino Unido ya llaman el movimiento DEI *equality and*

La cultura es la que nos moldea, es la razón por la que tenemos ciertas creencias, influye en cómo nos comportamos y es lo que nos da nuestra identidad. La diversidad es la representación de diferentes grupos culturales en cualquier tipo de organización.

Cuando hablamos de diversidad en el trabajo, nos estamos refiriendo a la inclusión de empleados de diferentes orígenes, razas,

orientaciones sexuales y, en general, diferentes creencias y puntos de vista. El término diversidad fomenta un ambiente de inclusión, con personas diversas que aceptan sus diferencias y a las que estas no les impiden trabajar en equipo en pro de un propósito común.

Ahora bien, como en todo, lo fácil es hablar de la teoría y las definiciones de los conceptos diversidad, equidad e inclusión, lo realmente difícil es adoptar esa mentalidad de conexión y confianza en una organización, especialmente si tenemos en cuenta que, como comentaba líneas atrás, llevamos años educando, seleccionando y contratando clones.

La cultura es la que nos moldea, es la razón por la que tenemos ciertas creencias, influye en cómo nos comportamos y es lo que nos da nuestra identidad. La diversidad es la representación de diferentes grupos culturales en cualquier tipo de organización.

No obstante, cada día, debido a la concienciación de más y más ciudadanos que ejercen una mayor presión social, más líderes empresariales están tomando conciencia acerca de los beneficios de la adopción y promoción del DEI.

Se cuentan por miles los estudios que analizan por qué la diversidad, la equidad y la inclusión son tan importantes y beneficiosas para las empresas. Por ejemplo, económicamente, las investigaciones más recientes en este campo indican que las compañías del SP500 más diversas son un 24 % más rentables.

Pero me gustaría destacar que cuando hablamos de diversidad, igualdad e inclusión, no estamos hablando, como muchos piensan, solo de brecha de género o de discriminación racial. Existen varios tipos de diversidad, que a continuación vamos a analizar en algo más de detalle.

Género

Consiste en promover la erradicación de cualquier posible discriminación o distinción a nivel de derechos, condiciones laborales y salariales que pueda tener su origen en el género del trabajador a contratar, formar o promocionar.

Raza y etnicidad

Lo mismo, pero en este caso, la idea es promover la diversidad de razas y etnias en el lugar de trabajo, evitando cualquier posible discriminación o sesgo que tenga que ver con la raza o etnia de un trabajador.

LGTBIQ+

La comunidad LGBT incluye una gama compleja de personas en términos de orientación sexual y naturaleza de su sexualidad. ¿Qué significa la sigla LGBTIQ+? Son las siglas universales que representan las distintas identidades, expresiones de género y orientaciones sexuales. El acrónimo está compuesto por las iniciales de las palabras: lesbiana, gay, bisexual, trans, travesti, intersexual, *queer* (extraño o poco usual, en español) y cualquier otra identidad posible no incluida en las anteriores. La diversidad en este punto es uno de los retos más importantes a los que se enfrentan las empresas en los próximos años debido al rechazo que todavía sienten muchas de estas personas en sus entornos laborales, especialmente por parte de algunos perfiles de líder empresarial de corte extremadamente conservador.

Edad

Tanto los trabajadores más jóvenes como los de mayor edad deben contar con las mismas oportunidades y no deben ser discriminados, en ningún sentido, por cuestión de edad. En países como España,

donde más del 50 % de los desempleados tienen más de cuarenta y cinco años, y el paro juvenil se sitúa permanentemente por encima del 40 %, resulta de vital importancia promover la diversidad y erradicar cualquier posible discriminación o exclusión de un trabajador por motivo de su edad. Con una población cada día más envejecida, carece de todo sentido considerar a alguien viejo a los cincuenta años de edad, cuando la esperanza de vida se sitúa, incluso tras la pandemia, por encima de los ochenta y dos años. Sin duda, en el futuro, este tipo de discriminación tiene que desaparecer, ya que no beneficia a nadie, ni siquiera a las empresas que la practican.

Trabajadores con discapacidades

Las discapacidades pueden cubrir muchas diferencias, desde la capacidad de formar relaciones sociales hasta los diferentes tipos de discapacidades físicas. En ningún caso una discapacidad debería ser motivo de exclusión o discriminación del trabajador.

Salud mental

Este es, sin lugar a duda, otro de los grandes retos a los que se enfrentan las empresas en los próximos años en términos de diversidad, equidad e inclusión. Centrarse en la salud mental junto con el apoyo al bienestar en el lugar de trabajo puede combatir una variedad de problemas, desde el ausentismo hasta los problemas de comportamiento. La salud mental de los trabajadores, especialmente tras la pandemia, se está convirtiendo en un elemento prioritario en las estrategias de muchas compañías, y los líderes del futuro deberán tenerla muy en cuenta. En ningún caso un problema de salud mental debería, además, suponer causa de discriminación, trato injusto o exclusión.

Neurodiversidad

En este punto, la diversidad e inclusión consiste en reconocer a las

personas con diferencias neurológicas, que incluyen dislexia, autismo o síndrome de Tourette, por ejemplo, y proporcionarles un entorno en el que no se las discrimine o excluya. Las organizaciones del futuro deben aprender a celebrar las ventajas y los beneficios que pueden ofrecer estas diferencias a la hora de racionalizar la toma de determinadas decisiones. Los estudios demuestran que la dislexia, por ejemplo, hace que el que la padece piense con más detenimiento antes de emitir una opinión o entablar una discusión.

Estilo de pensamiento

Diferentes personalidades y estilos de pensamiento, creencias políticas, opiniones, etc., pueden contribuir a mejorar la creatividad, siempre que seamos capaces de canalizar los debates que se puedan producir y enfocarnos en extraer lo mejor de la diferencia de opiniones y líneas de pensamiento. En este caso, la diversidad, equidad e inclusión consiste en que nadie debe ser discriminado, tratado de manera injusta o excluido por expresar, con respeto, sus opiniones y pensamientos.

Vale la pena señalar que esta no es de ninguna manera una lista cerrada. Para ser verdaderamente diversos, los líderes del futuro debemos investigar y considerar otras diferencias, como las que se pueden producir como consecuencia del estado civil del trabajador, su educación, idioma y acento, etc. Cualquier causa de discriminación, inequidad y exclusión entra en la lista.

5.4 Rentabilidad vs. Propósito

En septiembre de 1970, Milton Friedman, el economista estrella en los EE. UU. en aquella época, escribió un artículo sobre lo que él creía que era la responsabilidad social de las empresas. Desde aquel artículo, la idea de que las empresas pueden y deben contribuir mucho más activamente a generar un impacto social positivo se ha ido expandiendo a lo largo y ancho de nuestro planeta.

Según avanza el desarrollo tecnológico y la globalización, los ciudadanos aumentan sus expectativas sobre la conducta de las organizaciones. Esta creciente concienciación de los consumidores y los trabajadores sobre la contribución de las empresas a nuestra sociedad comienza a representar un importante desafío para los líderes empresariales, ya que les obliga a adoptar prácticas más éticas, además de a reflexionar activamente acerca de la razón de ser de sus negocios y de si esta creciente mentalidad puede representar un riesgo para su sostenibilidad.

Durante siglos nos han contado que el principal propósito de una empresa es ganar dinero, algo con lo que cualquiera con un mínimo de sentido común estará de acuerdo. Lo que ocurre es que en ese discurso hay un componente de falacia, ya que, si bien es cierto que el primer objetivo de una empresa es tener clientes que paguen por sus soluciones y que, tras completar la transacción, esta produzca rentabilidad para la empresa (ganancia, en lenguaje coloquial), no es menos cierto que las ganancias de muchas grandes corporaciones se han multiplicado por cien en los últimos quince años, mientras la riqueza en nuestras sociedades, así como el poder adquisitivo de los trabajadores, apenas ha variado en ese mismo periodo.

Y muchos dirán: «Claro, porque hemos sufrido dos crisis económicas, la financiera del 2008 y la crisis económica provocada por la pandemia». Patrañas, ya que, si observamos el *ranking* de las empresas más grandes del mundo actualmente en términos de

capitalización, veremos que ocho de las diez primeras son tecnológicas y su crecimiento, incluso durante ambas crisis económicas, ha sido estratosférico.

Históricamente nos han contado también que, cuando las empresas dan beneficios, esos beneficios deben destinarse, una vez asegurada la viabilidad económica de la compañía, a repartir dividendos a sus accionistas, ya que, como propietarios y proveedores de capital, son la primera prioridad en relación con todos los demás actores de la cadena de valor. Este discurso también tiende a resultar falaz, ya que el capital, sin trabajo, no produce. En el caso de las empresas, no solo necesitamos tener clientes que nos compren, sino que, además, necesitamos empleados que produzcan (cada vez menos, como consecuencia de la automatización de procesos) y atiendan a los clientes.

Pero a eso, en los últimos años hay que añadir otro factor importante como es el crecimiento no solo de la demanda, sino, más aún si cabe, de la oferta de productos y servicios, como consecuencia de la globalización, lo que hace que la competencia entre empresas sea cada vez más feroz y que el cliente cuente con muchas más opciones a la hora de decidir qué y a quién comprar.

Así que aquel viejo paradigma del capitalismo clásico, que durante años ha insistido en intentar convencer al mundo de que las empresas necesitan ganar dinero y el dinero se debe repartir con los accionistas, antes que con nadie más, cada día surte menos efecto entre los ciudadanos, especialmente cuando algunos retos, como la pobreza extrema, la desigualdad o el cambio climático cobran cada día más peso en la conciencia colectiva.

El mundo de los negocios está cambiando mucho más de lo que otro famoso economista, como John Maynard Keynes, había pronosticado. Keynes predijo que el capitalismo duraría aproximadamente cuatrocientos cincuenta años y que el modelo comenzaría a agotarse allá por el año 2030, asumiendo que, para entonces, habríamos sido capaces de resolver problemas como el hambre o la pobreza extrema

y habríamos pasado a enfocarnos en alcanzar metas más altas.

Ciertamente Keynes no iba tan desencaminado. De hecho, era un auténtico visionario, ya que sus palabras apuntaban a un concepto que, sin duda, está marcando y marcará el futuro del mundo empresarial: el capitalismo consciente.

Seguro que alguna vez has oído el concepto «capitalismo consciente». Se trata de una filosofía empresarial que implica un cambio de mentalidad orientado a cambiar la forma de pensar de algunas empresas tradicionales, que siempre han antepuesto el interés de sus accionistas y ganar dinero al interés común y el bienestar de la sociedad.

El capitalismo consciente no se enfoca en hacer más rico al más rico, dejando de lado a los que menos tienen, sino a construir empresas que, desde la estructura de la organización, generen conciencia y creen valor para el conjunto de actores que participan de sus cadenas de valor, desde los empleados hasta los vecinos con los que conviven a diario.

Aquel viejo paradigma del capitalismo clásico, que durante años ha insistido en intentar convencer al mundo de que las empresas necesitan ganar dinero y el dinero se debe repartir con los accionistas, antes que con nadie más, cada día surte menos efecto entre los ciudadanos.

El capitalismo consciente se basa en cuatro principios: la búsqueda de un propósito superior, la alineación de los intereses de las partes interesadas, un liderazgo consciente y cultura consciente.

Las organizaciones que encarnan los principios del capitalismo consciente están lideradas por personas que buscan que la empresa trascienda, por lo que su prioridad es encontrar el equilibrio entre las

ganancias y el impacto social. Esto es lo que realmente significa el propósito.

Según mi buena amiga Coral Puig Garrigó, profesora de la HKUST (Hong Kong University of Science and Tecnology) y referente internacional en activismo de marca y propósito empresarial: «Propósito no es que Coca-Cola salga diciendo que están a favor de salvar el ártico mientras sigue comprando y utilizando millones de botellas de plástico en sus envases. Eso no es propósito. Propósito es decidir que, en lugar de ahorrarnos veinte céntimos por envase, a costa de contaminar el planeta, preferimos ganar veinte céntimos menos por botella de Coca-Cola y con ello contribuir a reducir la contaminación de los mares y el calentamiento global. Eso es propósito».

Así pues, el capitalismo consciente combina fundamentos del capitalismo clásico, como la competencia y el libre comercio, con valores humanistas, como la confianza, la compasión, la colaboración, la creación de valor para el conjunto de la sociedad y la sostenibilidad del planeta.

Indudablemente, si miramos al futuro, las empresas que deseen sobrevivir en los próximos veinte años deben comenzar a migrar hoy de un modelo capitalista clásico hacia un modelo de capitalismo mucho más consciente. Y llegados a este punto, la pregunta que todos nos formulamos es: ¿Cómo se hace eso?

Propósito

El primer paso hacia un modelo de capitalismo consciente tiene que ver con el alineamiento de todos los actores de la cadena de valor con un objetivo común que no tenga que ver necesariamente con los productos o servicios que vendemos ni anteponga el rendimiento económico a corto plazo, sino que plantee un fin que genere valor al conjunto de la sociedad.

Esto no quiere decir que la empresa no deba velar por generar más riqueza, ya que, finalmente, es esa riqueza la que le permitirá seguir promoviendo ese propósito. El propósito superior plantea que el fin económico de una organización debe estar incluido en una meta mucho mayor, que se preocupe por la sociedad y el bienestar humano.

Es este propósito el que determinará el plan estratégico de la compañía, así como todas las políticas comerciales, de compra, financieras, etc.

Integración de todas las partes

El segundo paso para lograr un capitalismo consciente es reconocer la importancia que cumple cada actor de la cadena de valor a la hora de lograr nuestro propósito, tanto los empleados como los inversionistas, proveedores, clientes, etc. Todos desempeñan un papel importante que permite que la empresa contribuya a lograr ese propósito superior.

Debemos ser conscientes de que la relación con cada una de las partes es interdependiente y de que, para lograr que esta se vuelva cada vez más sólida, es necesario generar valor para cada uno de ellos. De esta forma, se reforzará la relación, se generará más compromiso y satisfacción, lo cual se verá reflejado en una mayor fidelización con la causa a largo plazo.

Liderazgo consciente

Este es el punto más relevante si se quiere lograr que la organización adopte una mentalidad de capitalismo consciente. El líder de la organización debe ser el primer activista de la causa, dando ejemplo de lo que significa trabajar por ese propósito superior. Sus acciones deben ser ejemplo para cada uno de los actores en la cadena de valor de la organización.

Es necesario que el líder sea capaz no solo de verbalizar el discurso, sino de convertirlo en hábito y parte esencial de su agenda, ya que, de otra manera, puede ser percibido como una falta de convencimiento y autenticidad de ese discurso.

Cultura consciente

Por último, los valores, principios y prácticas que cimientan la estructura de la organización deben ser coherentes. Conectar, crecer juntos, confiar, hacer partícipes a todos de la toma de decisiones importantes que impactan nuestro propósito, etc., completa la lista de cuatro elementos que conforman una mentalidad de liderazgo consciente que combine rentabilidad y propósito.

El propósito superior plantea que el fin económico de una organización debe estar incluido en una meta mucho mayor, que se preocupe por la sociedad y el bienestar humano.

En resumen, la pobreza, la desigualdad, la discriminación, la exclusión social o el calentamiento global son algunos de los desafíos a los que nos enfrentamos todos aquellos que lideramos una organización. Los ciudadanos, cada día más conscientes de esos retos, demandan un cambio de mentalidad que nos lleve a desarrollar una sociedad más justa y sostenible.

Las empresas juegan un papel fundamental a la hora de transformar la sociedad y contribuir a que, todos juntos, superemos esos desafíos y garanticemos el bienestar común y la sostenibilidad de nuestro planeta, ya que, sin estos elementos, no podemos hablar de ningún futuro.

Nota del autor: Podría haber hablado aquí de los ODS (objetivos de desarrollo sostenible), pero he decidido no hacerlo, ya que el

propósito va más allá de una lista de objetivos que pueda diseñar la ONU y que decidan apoyar algunos Gobiernos y organizaciones, en mi opinión, muchas veces más interesados en salir en la foto que movidos por un auténtico y genuino convencimiento.

6

CAPÍTULO VI

Retorno al liderazgo tribal

Bien, pues hemos llegado al último capítulo del libro y creo que la mejor manera de terminar es, como comenzamos, hablando de la importancia de la educación como eje central en el desarrollo de una sociedad y, por tanto, de sus líderes.

Quiero poner el broche final a este, mi primer libro sobre liderazgo, haciendo referencia al que, seguramente, ha sido el mayor defensor de la educación de nuestro tiempo, además de ser una formidable fuente de inspiración para mí y para muchos millones de personas más.

Estoy hablando de *sir* Ken Robinson.

Sir Ken Robinson (4 de marzo de 1950 - 21 de agosto de 2020) fue un pedagogo, escritor y conferenciante especializado en educación que durante más de treinta años trabajó, principalmente, para organismos gubernamentales, ONG y centros educativos y artísticos.

Robinson, que se hizo tremendamente famosos por una charla TED, llevaba con mucho orgullo el título de caballero que Isabel II le concedió en 2003 por su trabajo en el fomento de las artes, cuyas disciplinas consideraba ninguneadas frente a asignaturas como matemáticas o lengua, consideradas más «útiles» por parte de los «expertos» en educación. Su defensa de la creación de entornos educativos que potencien la creatividad, en lugar de penalizarla, fue caricaturizada por muchos.

Sir Ken Robinson creía que el sistema educativo actual, diseñado a finales del siglo XVIII para convertir campesinos en buenos y disciplinados trabajadores, aniquilaba nuestro talento en lugar de permitir que lo desarrollásemos. Los estudiantes con mentes y cuerpos inquietos, lejos de recibir ayuda para canalizar su energía y curiosidad, son considerados “inútiles” para el sistema y terminan

estigmatizados, con terribles consecuencias para ellos y para la sociedad.

En su charla TED, *Sir* Ken Robinson cuenta la historia de Gillian, una niña que tenía problemas para estar quieta en clase, prestar atención y seguir las indicaciones de los maestros. Estos, ante su incapacidad para entender qué le ocurría, decidieron que su conducta era perturbadora y que le iría mejor en una escuela «especial».

Al haber nacido Gillian a principios de los años veinte del siglo pasado, mucho antes de que el trastorno de déficit de atención fuese un diagnóstico común, su madre la llevó a un psiquiatra, quien la sometió a una serie de pruebas y recomendó que asistiera a una escuela de danza.

Gillian describió así la experiencia: «Entré en un cuarto que estaba lleno de gente como yo, que no podía quedarse quieta, que tenía que moverse para pensar».

Esta es la historia de Gillian Lynne, la famosa bailarina y coreógrafa que creó, años más tarde, las coreografías de producciones musicales de Broadway como *Cats* y *El fantasma de la*

Cuando Gillian descubrió la danza, su vida cambió y dejó de sentirse una absoluta inútil para convertirse en la genio que fue posteriormente. Solo había que encontrar la intersección entre talento y entorno; encontrar esa intersección o elemento esencial para su felicidad, satisfacción y éxito. Sin embargo, muchas personas pasan toda su vida sin poder desarrollar su talento, debido principalmente y como cuenta el propio *sir* Ken Robinson en su maravilloso libro *El* a tres obstáculos:

El primero es que subestiman su capacidad; el segundo, que consideran que sus capacidades mentales, corporales y espirituales son entidades separadas y no partes de un todo; el tercero, que

desarrollan un concepto errado acerca del desarrollo del talento, viéndolo como un proceso lineal y acotado según nuestra edad.

> Todos nacemos con enormes capacidades naturales… perdemos contacto con muchas de ellas conforme pasamos más tiempo en el mundo.

Según Ken Robinson, cuando estamos en el entorno adecuado y contamos con las herramientas y el apoyo adecuado, todos podemos brillar. Es ahí cuando sentimos que estamos haciendo lo que realmente nos apasiona.

El talento es individual y varía según cada persona, pero el proceso para aprovecharlo es universal. Tan solo precisa de la «actitud y oportunidad» adecuadas.

Las personas que aman su trabajo se describen a menudo como afortunadas; sin embargo, cuando observamos cómo han llegado a ese estado, nos damos cuenta de que la suerte ha tenido poco que ver con su situación en la mayoría de los casos.

«El talento de una persona es tan único como su huella dactilar», dijo una vez Ken Robinson; sin embargo, para que ese talento explote, requiere de un entorno adecuado, donde esa persona pueda conectar consigo misma y con otras personas como ella, además de contar con las herramientas, la confianza y el propósito decidido, propio y de las personas que la rodean, de lograr algo que trascienda de ella misma.

De nuevo aquí aparecen las cuatro mentalidades del líder: conexión, crecimiento, confianza y propósito o juego infinito, fundamentales para el desarrollo del talento propio, así como para la contribución al desarrollo del talento potencial de aquellos que nos rodean.

Muchas personas encuentran su talento cuando se conectan con otras que comparten el mismo interés. Esa asociación les proporciona

validación e inspiración y las estimula a la hora de alcanzar logros mayores por medio de la colaboración y la creación de sinergias.

Se dice que la actriz Meg Ryan asistió inicialmente a la escuela para estudiar periodismo con la esperanza de llegar a ser escritora; sin embargo, allí se encontró con muchos actores que le ayudaron a descubrir que amaba esa profesión. Es lo que se denomina «efecto tribu».

Encontrar a nuestra tribu puede tener efectos transformadores en su sentido de identidad y en su propósito.

La educación no consiste en restringir unos talentos y habilidades en detrimento de otros, sino en facilitar que cada ser humano identifique y explote su propio talento. Así se educaba antes de que se inventase el modelo educativo actual. Así se educa en las tribus.

6.1 Educación tribal

Desde nuestros orígenes, las sociedades humanas se han dividido en grupos con características en común, agrupadas bajo una misma cultura. Esa cultura varía dependiendo de la composición de cada grupo, pues existen costumbres únicas que difieren de un grupo social a otro. A cada uno de esos grupos podemos denominarlos tribus, acepción que a lo largo de la historia ha tenido varios significados.

El talento es individual y varía según cada persona, pero el proceso para aprovecharlo es universal. Tan solo precisa de la «actitud y oportunidad» adecuadas.

La educación no consiste en restringir unos talentos y habilidades en detrimento de otros, sino en facilitar que cada ser humano identifique y explote su propio talento.

Cabe subrayar que, a pesar de tratarse de un término de uso común, muy extendido, el concepto tribu ha sido empleado a veces de manera polémica. No obstante, para el propósito de este libro y el mensaje que deseo enfatizar, creo que se trata del término más adecuado.

En cualquier caso y para evitar confusiones, voy a detallar el significado que deseo dar al concepto 'tribu'; cuando hablo de tribu en este bloque, me estoy refiriendo a un grupo, compuesto por seres humanos que conviven dentro de un mismo entorno y comparten comportamientos, creencias y propósitos. Estoy hablando de un grupo de personas conectadas por un interés común, que se desarrollan y crecen juntas, y trabajan juntas por un propósito común. De eso estamos hablando aquí.

Como vimos en el capítulo 1, los humanos necesitamos pertenecer a

un colectivo más grande que nos proteja y garantice nuestra supervivencia, además de facilitarnos la procreación, de ahí que desde hace millones de años las tribus estén por todas partes, ya sea en forma de clan, secta religiosa, agrupación política, club de fútbol o asociación cultural, a todos nos gusta formar parte de una tribu, ya que nos hace sentir seguros y nos permite expresar nuestra manera de ser y pensar con libertad. Esa posibilidad de expresarnos y sacar lo que llevamos dentro nos brinda una extraordinaria oportunidad para aprender y desarrollarnos.

En las antiguas tribus, los más jóvenes eran educados por los adultos de la tribu. Los propios miembros de la tribu contribuían a su educación y desarrollo hasta que iban adquiriendo la experiencia, así como adoptando determinados hábitos que les permitían convertirse en valiosos miembros para el grupo y les dotaban de plena capacidad de contribución y trabajo.

Una vez pasaban la niñez, los miembros del grupo se sometían al proceso de «iniciación», que consistía en la realización de una serie de pruebas que servían para validar la preparación de esos jóvenes para contribuir a la tribu; se evaluaba su capacidad creativa, su autonomía, así como su resistencia, astucia y tenacidad.

En la sociedad tribal, la base de la educación y el desarrollo lo constituía la capacidad de cada miembro de la tribu de adaptarse al medio y a las adversidades, además de su contribución al grupo.

¿Qué ha pasado con todo eso?

Desde la aparición del sistema educativo prusiano, allá por finales del siglo XVIII, hemos perdido la esencia de la auténtica educación, esa que permite a cada ser humano expresarse y desarrollar su talento a través de la interacción con el entorno y la práctica, ya que es así como realmente aprendemos. Es el método de prueba-error el que acelera nuestro aprendizaje a través de la experiencia.

A lo largo de la historia de la humanidad siempre hemos educado a través de la experiencia y la transmisión de conocimiento de generación en generación, gracias a la interacción y la comunicación fluida entre los miembros de un mismo grupo. Sin embargo, desde hace algo más de un siglo a esta parte, y en paralelo al proceso de industrialización y aceleración de la economía, hemos perdido todo eso.

En las escuelas, institutos y universidades aniquilamos la creatividad e impedimos que los niños con talentos diferentes puedan desarrollarlos. Evaluamos a todos los niños de la misma manera, puntuándoles en base a un sistema que promueve la competencia, en lugar de la colaboración.

Hemos sacado a los niños del entorno natural, lo que les impide comprender el impacto de nuestra actual sociedad para el medio ambiente, pero, además, les hemos inculcado hábitos de consumo desmedido, promoviendo la idea de que el placer inmediato y la acumulación de bienes materiales les proporcionarán la felicidad.

Cuando esos niños alcanzan la edad adulta y se tienen que incorporar al mercado laboral, hacen gala de una mentalidad egoísta, producto de la cultura hedonista en la que han sido criados.

Todo eso se traslada al mundo empresarial. Un mundo en el que el único objetivo parece ser competir, derrotar al adversario, ganar más que nadie, escalar más alto en la cadena de mando y, con suerte, ser el más rico del cementerio.

Con esas bases, resulta difícil pensar que los niños de hoy puedan convertirse en mejores líderes en el futuro. Conviene recordar que el desarrollo y la evolución humana tienen más que ver con colaboración mutua que con competencia e individualidad. Conviene repensar el modelo educativo y, quizás, comenzar a educar de nuevo como lo hacen las tribus. Conviene refrescar la esencia de la educación tribal.

6.2 Liderazgo tribal

Como bien explica Dave Logan en su libro *Tribal leadership* (Liderazgo tribal), gran parte del éxito de una empresa depende de lo unidos que trabajen sus empleados. En ese sentido, Logan explica que cada grupo de compañeros de trabajo puede ser una tribu en sí mismo o formar parte de una tribu mayor, dependiendo de si comparten o no la misma cultura exactamente, ya que dentro de una misma organización podemos encontrar diferentes culturas.

Conviene recordar que el desarrollo y la evolución humana tienen más que ver con colaboración mutua que con competencia e individualidad. Conviene repensar el modelo educativo y, quizás, comenzar a educar de nuevo como lo hacen las tribus. Conviene refrescar la esencia de la educación tribal.

Según Logan, existen cinco etapas de la cultura tribal y generalmente aquellas tribus que alcanzan las etapas más altas logran mejores resultados.

A lo largo del libro, Dave Logan define el concepto tribu en la empresa como una estructura social de entre veinte y ciento cincuenta personas, por lo que una empresa con más de ciento cincuenta empleados se parece más a una gran tribu compuesta por tribus más pequeñas. En este caso, debe existir alguna interacción social entre los miembros de las diferentes tribus.

En todas las tribus, los miembros tienen diferentes roles que sirven a diferentes propósitos. Un grupo de personas piensan, otros trabajan en diferentes funciones, aunque todas ellos persiguen un objetivo común. Al final del día, todos los miembros de la tribu tienen que trabajar individualmente en algunas tareas, pero juntos hacia los mismos objetivos.

Podemos encontrar tribus en todos los lugares de trabajo y es importante tener una comprensión profunda de cómo funcionan, ya que todas las empresas exitosas operan como una tribu.

Pero volvamos a las cinco etapas de la tribu de Dave Logan.

Etapa 1

La etapa 1 es la etapa hostil. Según Logan, las personas con una mentalidad de etapa 1 sienten que la vida es cruel e injusta, por lo que consideran que, para sobrevivir, la tribu debe estar en constante pelea con todo y con todos los que no forman parte de ella. La mafia, por ejemplo, es un tipo de tribu en etapa 1, ya que su mentalidad es de conflicto continuo. Todo se basa en ganar o perder. Matar o morir. Extorsionar o que te extorsionen.

En este tipo de tribu la gente termina luchando y matándose entre sí.

Etapa 2

La etapa 2 se caracteriza por la apatía. Las personas con esta mentalidad no piensan que la vida es horrible en general, pero sí que la suya en particular lo es. Este tipo de personas no creen que su situación pueda mejorar, por lo que no se comprometen con nada y evitan la responsabilidad a toda costa.

El mejor ejemplo tribu en etapa 2 son los funcionarios de organismos públicos y los trabajadores de empresas familiares, donde las posibilidades de promoción son prácticamente nulas. Se estima que el 25 % de los trabajadores se encuentran en esa etapa.

Etapa 3

La etapa 3 es la mentalidad más común y afecta al 48 % de los empleados. Esta etapa se caracteriza por el egoísmo y la arrogancia hacia los demás.

Las personas con una mentalidad de etapa 3 solo se preocupan por sus propios intereses, por lo que solo forman vínculos con otras personas que se encuentran en etapa 3, siempre y cuando ambas partes se beneficien de ello.

Un empleado con una mentalidad de etapa 3 se siente bastante solo, en gran parte porque a menudo ve a sus colegas como incompetentes o perezosos. Estos profesionales carecen de la inteligencia emocional para apreciar la contribución de sus compañeros de trabajo y creen que ninguno de ellos es tan dedicado y competente como ellos.

Una tribu compuesta mayoritariamente por empleados en etapa 3 hace que el entorno de trabajo sea completamente improductivo, porque impide la colaboración entre sus miembros y fomenta la competencia interna.

Los departamentos comerciales, así como todos aquellos fuertemente incentivados en los que se fomenta la competencia entre los empleados, suelen ser un buen ejemplo de tribu compuesta mayoritariamente por personas en etapa 3, según explica Logan.

Etapa 4

La etapa 4 es la etapa a la que finalmente querrás apuntar. En esta etapa, los miembros de la tribu están unidos en torno a valores comunes y una causa noble en la que realmente creen.

En esta etapa todos los miembros de la tribu están más dedicados a la causa de la tribu que a su propio éxito. Los valores son muy importantes en las tribus de la etapa 4.

Debido a sus valores compartidos, los miembros de la tribu en etapa 4 colaboran mucho más y contribuyen a su crecimiento mutuo. A menudo forman relaciones sinérgicas entre varios miembros del mismo grupo.

La etapa 4 se caracteriza porque existen una fuerte conexión y una absoluta confianza entre todos los miembros del equipo, que, además, comprenden el valor de la contribución individual de cada uno de ellos al propósito último.

Conexión, foco en el crecimiento y absoluta confianza mutua son los elementos que llevan a la tribu a esta etapa, según explica Dave Logan.

Etapa 5

Y aunque la etapa 4 ya se puede considerar como óptima para las empresas, es en la etapa 5 cuando realmente ocurre la magia.

La etapa 5, no obstante, es muy rara y se estima que apenas un 2 % de las empresas logran desarrollar una cultura tribal de etapa 5.

En esta etapa, la causa central de la tribu es lo único que importa a los miembros de la tribu, que no trabajan en pro de los objetivos de la empresa ni para beneficio personal, sino para una causa que trasciende de todo eso.

La causa de la tribu como elemento conector

Son muchos los autores que hacen referencia al propósito o causa como el nirvana de las relaciones entre seres humanos y, en particular, el éxito en una empresa.

Según nos cuenta Seth Godin, que también utiliza el concepto tribu en su libro *Tribes: We need you to lead us (Tribus, necesitamos que tú nos* todas las tribus comparten tres componentes comunes: un grupo de personas, una causa común y un líder que les representa.

Veamos el ejemplo de Wikipedia. La gran mayoría del trabajo de creación de contenido, mantenimiento y actualización es realizado por un grupo de aproximadamente cinco mil colaboradores y editores. Todos ellos trabajan unidos por la causa común de Jimmy Wales, cofundador y líder de Wikipedia. Su propósito es poder ofrecer conocimiento de libre acceso a cualquier ciudadano con acceso a internet del planeta.

Grupo de personas, líder y causa común representada en la figura de ese líder. Hay que tener en cuenta, no obstante, que, de los tres elementos comunes a cualquier tribu, el que más pesa es siempre la causa común.

Como podemos observar, la causa compartida de una tribu es la que lleva a sus miembros a internalizar los valores e ideas del grupo como propios, convirtiéndolos en creyentes e impulsándolos a llevar a cabo acciones y lograr cosas que, por sí solos, no serían capaces de lograr.

El líder de la tribu como conector de personas y causa

Todo lo visto hasta ahora nos deja muy clara la idea de que lo que une a las tribus son las causas y no los líderes. Las personas seguimos a líderes que representan las causas en las que creemos, por lo que, a la hora de liderar en el mundo empresarial, resulta clave que seamos conscientes de qué causa representamos y qué tipo de creyente en esa causa seremos capaces de atraer.

En base a esto, resulta utópico pensar que, si contratamos a personas que, o bien no comparten nuestra causa, o bien no comparten causa entre ellos, podremos ejercer un mínimo liderazgo sobre ellos.

Por ejemplo, si nuestro único propósito como líderes de una organización es ganar dinero y hacer a los accionistas cada año más ricos, es altamente improbable que logremos sumar mucha gente a nuestra tribu, ya que ese tipo de causa no es la que tiende a emocionar a los empleados.

Asimismo, si nuestra causa es reducir el consumo de carne y contratamos a un fan de las hamburguesas, es improbable que se produzca una conexión entre nuestra causa y ese empleado. Por ello es fundamental que el líder tenga en cuenta dos elementos clave a la hora de desarrollar la mentalidad de conexión:

1. Tener muy claro el propósito de la organización que lidera y ser un ejemplo de activismo de esa causa o propósito.

2. Que, a la hora de incorporar nuevos miembros a la tribu, la causa de nuestra empresa actúe como elemento conector a todos ellos.

Es fundamental que, a la hora de liderar, nos enfoquemos en crear esa conexión entre personas y causa, ya que, sin ella, nunca conseguiremos desarrollar una cultura tribal de etapa 5.

El líder de la tribu como constructor de confianza

Y si la causa es el elemento conector de la tribu y el líder su representante más destacado, la construcción de confianza es igualmente un elemento esencial de esa transición entre tribu en etapa 1 o 2 a tribu en etapa 3 o superior.

Para ello, el líder debe actuar como constructor de esa confianza en y entre todos los miembros de la tribu. La mejor manera de construir esa confianza es mediante la implantación de dos hábitos: delegación y reconocimiento, como hemos visto en capítulos anteriores.

La causa es el elemento fundamental de la tribu y el líder su representante más destacado.

6.3 Relaciones simbióticas

La simbiosis es un proceso por el cual dos o más seres de distinta especie interactúan entre sí. Es una forma de relación muy habitual entre algunas especies cuyos ejemplos más conocidos son:

- El parasitismo: En este tipo de simbiosis, el huésped causa daño al hospedador, como las bacterias en los humanos que se obtienen a través de un virus o la alimentación, por ejemplo.
- El mutualismo: Dos o más seres estrechan diferentes tipos de relaciones en las que ambos son beneficiados.

Entre los ejemplos de parasitismo, tenemos el de los mosquitos y los humanos. Cuando un mosquito nos pica puede causarnos graves enfermedades e incluso la muerte.

En positivo tenemos la relación mutualista entre abejas y plantas. Las abejas se alimentan del néctar, pero, además, contribuyen a la polinización cruzada, lo que permite que esas flores puedan continuar desarrollándose.

Ambos procesos pueden ser utilizados como analogías de cómo podemos desarrollar las relaciones en el entorno de trabajo, además de proporcionarnos importantes lecciones sobre cómo los líderes de las organizaciones pueden contribuir a la generación de relaciones simbióticas de tipo parasitario, o de tipo mutualista, tanto con sus empleados como con el resto de las partes involucradas en la cadena de valor.

Como el propósito de este libro es construir, no vamos a trabajar sobre el ejemplo de parasitismo, ya que, en mi opinión, es lo suficientemente gráfico para todos. Tan solo diré que las culturas tóxicas tienden a generar relaciones parasitarias en las que cada

miembro de la organización intenta vivir de los demás sin importarle el daño que eso pueda causar.

Dicho esto, centrémonos en el modelo de relación simbiótica mutualista y, más concretamente, en los aprendizajes que podemos extraer del proceso de polinización cruzada.

La polinización cruzada

En la naturaleza, como hemos visto, la polinización cruzada ocurre cuando una abeja o un pájaro, al alimentarse del polen de una planta, transportan ese polen a otro lugar, donde termina por crecer una nueva planta. También existe una variedad de polinización cruzada en la que el polen de una planta termina por polinizar en otra planta, produciendo una planta con el código genético de ambas.

Las culturas tóxicas tienden a generar relaciones parasitarias en las que cada miembro de la organización intenta vivir de los demás sin importarle el daño que eso pueda causar.

En las empresas, la polinización cruzada funciona de la misma manera.

Tenemos un tipo de polinización en el que, cuando salimos de nuestro entorno y exploramos nuevas ideas y maneras de hacer las cosas (flores y plantas), en el camino de vuelta terminamos por arrastrar parte de ese nuevo conocimiento adquirido (polen) hasta nuestro entorno de trabajo.

Un ejemplo sería, cuando asistimos a una feria internacional, ver cómo resuelven otro tipo de personas y empresas algunos problemas similares a los que nosotros vivimos en el día a día para tratar de incorporar ese aprendizaje a nuestra organización.

Recuerdo que la primera vez vi a una pareja de policías patrullando encima de un Segway en los EE. UU. automáticamente pensé que, quizás, los repartidores de mi empresa de transporte podrían repartir montados en uno de esos patinetes. Ese es un ejemplo de polinización cruzada externa.

Las maneras de practicar este tipo de polinización son muchas, pero, con el fin de sintetizar y ofrecerte una idea clara de cómo poder aplicar este tipo de aprendizaje en nuestro día a día de manera sencilla, podemos resumirlas en cuatro:

1. Formación externa: Cuando asistimos a cursos y programas de formación fuera de nuestra empresa, tenemos la oportunidad de coincidir y desarrollar relaciones con profesionales de otros sectores, de los que podemos aprender cómo afrontan los retos comunes que afectan a todas las empresas.

2. Asistencia a congresos y ferias: Lo mismo ocurre cuando asistimos a una feria o congreso, donde vamos a observar, en primera persona, qué se está haciendo a nivel de desarrollo e innovación en nuestro sector. En este sentido, la asistencia a ferias y congresos de otros sectores también puede resultar muy útil, ya que, como comentaba en el punto anterior, muchas de las problemáticas a las que se enfrentan las empresas hoy son comunes a todos los sectores y profesional, como, por ejemplo, cómo digitalizar procesos, manejar grandes volúmenes de datos, o mejorar la experiencia del empleado.

3. Investigación de otros mercados e industrias: Continuando con el punto anterior y más allá de los congresos y ferias, podemos suscribirnos a plataformas especializadas, así como a publicaciones y otros medios donde podamos encontrar información acerca de qué está ocurriendo dentro y fuera de nuestro sector.

4. Pertenencia a *clusters* (agrupaciones) sectoriales: Por último, formar parte de uno o más *clusters* sectoriales nos brinda la oportunidad de estar en contacto permanente con los miembros más representativos de esos sectores, así como formar parte de sus mesas de trabajo, programas de desarrollo y misiones comerciales. Esta es una gran idea a la hora de fomentar la polinización cruzada.

Como dice aquella gran frase: «Para pensar fuera de la caja, primero debes hablar con los que están fuera de tu caja».

Por otra parte, tenemos la opción de fomentar la polinización cruzada a nivel interno, algo que además resulta mucho más sencillo y requiere de una menor inversión. Para ello podemos implantar las siguientes soluciones:

1. Formación interna interdepartamental: Esta solución es, sin lugar a duda, la más eficiente de todas las que encontrarás en esta lista. Consiste en organizar acciones de formación interna entre miembros de diferentes departamentos y funciones con el fin de fomentar la comprensión mutua de sus respectivas contribuciones, las dificultades a las que se enfrentan cada día, para, además, estimular que, desde una mirada ajena, se planteen ideas acerca de cómo mejorar las cosas a través de la colaboración.

2. Grupos y talleres de innovación: Esta solución es algo más elaborada y nos lleva un paso más allá en términos de mentalidad de crecimiento, colaboración y confianza. Consiste en la habilitación de un espacio en el entorno de trabajo para que los empleados puedan dedicarse exclusivamente a desarrollar su creatividad, enfocándose en tratar de mejorar procesos y desarrollar soluciones que permitan a la organización acercarse a su propósito.

Un buen ejemplo de este tipo de espacios es Google X.

3. Programas de innovación interna: Nos encontramos ahora en lo que podríamos definir como un nivel más en esa mentalidad de crecimiento, ya que en este caso no solo estaríamos dedicando un espacio específico dentro del entorno de trabajo a la creatividad e innovación, sino que, además, las ideas que de ahí surgieran pasarían a formar parte de un programa corporativo enfocado en el desarrollo y la innovación continua. Esto quiere decir que, en primer lugar, la estrategia de la compañía prioriza este tipo de iniciativas, pero, además, que están dotadas de presupuesto y recursos y, por último, que cuentan con el apoyo de los líderes de la organización.

4. Paneles de innovación: Hemos llegado a la cima de la mentalidad de crecimiento. Los paneles de innovación son mesas jurado, compuestas por los líderes y altos ejecutivos de la organización, donde se evalúan, con una frecuencia mensual, las mejores iniciativas de desarrollo e innovación. Los elegidos por el panel pasan a liderar esas iniciativas, recibiendo el correspondiente reconocimiento, lo que solidifica la cultura de tribu.

Los paneles tienen como objetivo último que las iniciativas elegidas nos acerquen al logro del propósito común, lo que los convierte en el estandarte de la causa y un extraordinario catalizador para la tribu.

«Para pensar fuera de la caja, primero debes hablar con los que están fuera de tu caja».

Son muchos los ejemplos de empresas que apuestan claramente por la polinización cruzada como herramienta para el fomento de la innovación y el desarrollo de la capacidad creativa de sus empleados.

Algunos ejemplos incluyen las relaciones simbióticas mutualistas de

empresas como RedBull y GoPro, que llevan años colaborando en el desarrollo de soluciones innovadores que resultan de la colaboración y la información compartida entre ambas organizaciones, o la de Nike y Apple, que trabajan juntos en el desarrollo de *apps* que provean de soluciones a los usuarios de ambas marcas, en base a la experiencia compartida.

Los beneficios de la polinización cruzada en las empresas son obvios, pero principalmente podríamos resumirlos en:

- Mejora de la empatía y refuerzo de la conexión entre empleados y con la causa común
- Oportunidad de crecimiento a través del desarrollo de la creatividad, el pensamiento lateral y el aprendizaje en el trabajo.
- Mejora de la confianza en y entre empleados
- Oportunidad de reconocimiento y motivación
- Fomento de la diversidad de opiniones e ideas
- Mejora de la capacidad competitiva a través de la innovación

Así que ahora que ya sabes en qué consiste, cómo implantarla de manera sencilla y los múltiples beneficios que aporta para la empresa y los empleados, no tienes excusa para no promover la polinización cruzada en tu entorno de trabajo.

6.4 El caso STEAM

Quizás, a estas alturas, estés pensando: ¿Pero existe alguna empresa que ponga en práctica todas estas cosas? O Jordi es como el maestro Confucio, que se pasó media vida promulgando sus teorías de buen gobierno por toda China, pero ningún gobernante le hizo jamás ni el más mínimo caso, ya que, a pesar de que les parecían brillantes, las consideraban una versión idealizada e inviable del liderazgo.

Pues déjame decirte que, aunque muchas de las cosas que te he contado en este libro suenen utópicas, existen muchas empresas que llevan años poniéndolas en práctica con mucho éxito. Una de esas empresas se llama Valve Corporation Inc.

Para los que no sois aficionados a los videojuegos, os diré que Valve, más conocida como Steam, es la mayor compañía de producción y distribución de videojuegos del mundo.

Valve fue fundada en 1996 por dos exempleados de Microsoft, Gabe Newell y Mike Harrington. Lanzaron su primer videojuego en 1998, bajo el título de Half-Life y obtuvieron un enorme reconocimiento a nivel global, ya que pronto se convirtió en todo un éxito en ventas.

Durante los primeros años de vida, Valve logró posicionarse entre las principales compañías de desarrollo de videojuegos para PC, logrando colocar varios de sus títulos entre los preferidos de los *gamers* (aficionados a los videojuegos) de la época.

Hoy en día Valve utiliza un modelo organizativo peculiar, basado en una organización absolutamente plana, donde no hay jefes más allá del CEO, y los empleados deciden en qué, cuándo y con quién trabajan.

Inicialmente, Valve utilizó una estructura jerárquica tradicional, similar a la de la mayoría de las empresas de desarrollo e impulsada por la naturaleza de los lanzamientos de juegos físicos a través de editores que requerían que las tareas se completaran en los plazos. Sin embargo, a medida que Valve se convirtió en desarrollador y distribuidor a través de Steam, descubrió que la estructura jerárquica estaba obstaculizando su progreso y penalizando la capacidad competitiva.

Tras meditarlo, los fundadores de Valve decidieron hacer una apuesta arriesgada, eliminando todas las posicione de jefe y optando por lo que se conoce como un sistema de asignación abierto en el que los empleados tienen la opción de elegir en qué proyecto trabajar, cuándo hacerlo y con qué compañeros hacerlo. Lo único que se les exige es que, si deciden trabajar en un proyecto, se apropien de él como si fuera su propio producto, así como que se hagan responsables de los errores que puedan cometer.

Gave Newell reconoció que esta estructura funciona bien para algunas empresas y algunos empleados, pero no es para todo el mundo, ya que exige un nivel de conexión, confianza y compromiso que ni la mayoría de las personas poseen ni están dispuestos a desarrollar.

Es importante comentar que Valve no tiene jefes, pero algunos empleados tienen más influencia que otros, ya sea debido a su experiencia y antigüedad, como a la mentalidad de liderazgo y capacidad para generar relaciones de cada uno de ellos.

¿Cómo puede una empresa funcionar sin jefes?

Básicamente el modelo de Valve funciona como funcionan las tribus de nivel 4 que hemos visto al inicio de este capítulo.

Dentro de la organización, que cuenta en la actualidad con unos

novecientos empleados y un patrimonio superior a los doce mil millones de dólares, según las cifras declaradas en 2020, se trata de una gran tribu de desarrolladores, compuesta de pequeñas tribus que comparten propósitos e intereses comunes. Todos ellos, no obstante, persiguen una causa común: proveer a los fanáticos de los videojuegos con la mejor oferta de videojuegos *on-line* posible, contribuyendo así a su diversión y entretenimiento.

Cualquier empleado tiene la oportunidad de «pitchear» (comentar) sus ideas a sus compañeros cuando lo crea oportuno. Sus compañeros, a su vez, tienen la oportunidad de opinar, comentar y expresar su opinión acerca de cuán alineada está esa idea con la estrategia y el propósito último de la compañía, para, por último, decidir, de forma consensuada, si a la tribu le conviene desarrollar la idea propuesta.

Por ejemplo, alguien llega por la mañana y de pie, en medio de una sala repleta de puestos de desarrollador, instalados en mesas con ruedas, que se pueden desplazar a cualquier punto de la sala diáfana, reclama la atención de la tribu.

Les explica que durante una conversación con sus amigos, mientras tomaban unas cervezas, le habían comentado que se estaban poniendo de moda los videojuegos de petanca, por lo que «propone» que el próximo desarrollo que realicen sea un juego de petanca

Tras escucharle, tan solo un par de miembros de la tribu deciden que es buena idea, mientras los otros ochocientos noventa y siete (todos menos él y los otros dos) deciden que es una solemne estupidez y que no tiene el menor sentido hacer algo así. Idea descartada y a seguir. Así de simple.

Por el contrario, si un grupo suficientemente amplio opina que es una gran idea, se solicitan voluntarios para incorporarse y se forma un nuevo equipo de desarrollo (tribu) que se compromete a desarrollar el producto y comercializarlo, asumiendo la propiedad del producto

final.

La tribu decide quién lidera cada proyecto y las decisiones se toman colectivamente. Valve utiliza un proceso de *overwatch* para recopilar comentarios de los miembros sénior, que los equipos pueden usar o ignorar. Siempre hay alguien supervisando que nadie se vuelva loco, todo y que las reglas del juego son muy claras y es la propia tribu la que regula, de manera natural, cualquier comportamiento inaceptable.

Los grupos se forman igualmente de forma natural, en base a las conexiones con la causa común, con cada proyecto y con los miembros de la tribu que ejecutará el mismo. La autonomía es absoluta, al igual que lo es la confianza mutua en todos los compañeros, ya que se basa en el acrónimo BRAVING de la doctora Brené Brown:

1. *Boundaries* (límites): Todos saben cuáles son los límites propios y del proyecto.

2. *Reliability* (fiabilidad): Todos son consistentes en la entrega de su parte de cada proyecto.

3. *Accountability* (responsabilidad): Todos se hacen responsables de sus compromisos y de sus errores.

4. *Vault* (la bóveda): Todos entienden la importancia de respetar la confidencialidad y de gestionar información sensible.

5. *Integrity* (integridad): Todos comparten valores profesionales comunes.

6. *Non-Judgement* (no juzgar): Nadie se preocupa de juzgar al de al lado, ya que lo único importante es trabajar unidos por la causa común.

7. *Generosity* (generosidad): La tribu entiende que en ese entorno no caben los individualismos y que el éxito se debe a la

colaboración y la contribución de cada uno de los miembros de la tribu.

¿Suena idílico?

Pues no lo es tanto.

En primer lugar, porque solo hay dos decisiones que toma el CEO, Gave Newell.

1. Contratar
2. Despedir

Lo hace en base a dos criterios:

1. Contrata a aquellos a los que, tras explicarles el propósito (que conoce bien toda la comunidad *gamer* desde hace más de dos décadas), aceptan las reglas del juego, para bien y para mal: autonomía y responsabilidad absolutas.
2. Despide a todo aquel que se salta las reglas y rompe uno o más puntos del BRAVING, es decir, que traiciona la confianza de la tribu.

Los aumentos de sueldo, las vacaciones, los programas de aprendizaje (siguiendo la regla 70-20-10), todo esto lo deciden los miembros de la tribu de forma consensuada. Una muestra más del nivel de cohesión que logra generar un grupo unido por una causa común y una cultura tribal.

Gave Newell ha reconocido en alguna ocasión que la falta de estructura organizativa les ha llevado a perder dinero en algunas ocasiones, tras verse obligados a cancelar proyectos tras tener que

despedir a un grupo de empleados de forma simultánea, por ejemplo.

Newell reconoce también que puede resultar muy difícil lograr que tantos empleados convivan en armonía y trabajen de manera autónoma, regulando sus relaciones entre ellos, pero se trata, en sus propias palabras, de una mentalidad más que de una estrategia organizativa. Él y su socio creen firmemente que esta es la mejor manera para fomentar la conexión, el crecimiento, la confianza y, por último, lograr su propósito. No serían capaces de liderar de otra manera.

Para Newell y su socio, en el mundo del desarrollo de pretender liderar con un modelo nueve a cinco es absurdo. Los desarrolladores son felices cuando pueden trabajar con autonomía y sentir el producto que desarrollan como algo propio. El sentimiento de pertenencia se dispara y, con él, la satisfacción y el compromiso.

¿Cuál es el riesgo? ¿Que cometan un error? Y quién puede garantizar que no se vayan a equivocar. Los seres humanos somos imperfectos, por lo que hay que asumir que nos equivocamos. Ningún modelo organizativo o sistema de gestión puede evitar el cien por cien de los errores, lo que sí pueden hacer es facilitar que, cuando sucedan, se conviertan en aprendizaje.

En Valve, el modelo de desarrollo se basa en el método de prueba-error, es decir, el desarrollo es completamente experimental.

En términos de gestión, Valve está gestionada en base al modelo Flatland (Tierra plana) y cada nuevo empleado, tras superar el proceso de selección y ser contratado, debe completar el proceso de Flatland induction (Inducción a la tierra plana)

Esta idea surgió tras rediseñar el proceso de contratación. Gave Newell reflexionó acerca de algunos fracasos reiterados durante esa parte de la experiencia del empleado y concluyó que, si estás

contratando a los mejores desarrolladores y comparten tu propósito, ¿qué sentido tenía sentarles en una mesa a seguir instrucciones y reportar las horas que se habían pasado picando código a un supervisor?

La pregunta que se formuló fue: ¿Yo estaría dispuesto a trabajar como desarrollador en esas condiciones?

El manual de trabajo de Valve es famoso, entre otras cosas, por su primera página, en la que podemos ver una frase que reza: «El manual para saber qué hacer cuando nadie te dice qué debes hacer».

Valve respeta que algunas personas ocasionalmente opten por esforzarse y trabajar algunas horas extra, pero cuando ven a un equipo en modo *crunch* (crujido) justo antes de un lanzamiento, los empleados más sénior intervienen para ver por qué están sufriendo tanto y si está fallando algo en términos de comunicación y planificación.

En ese sentido, la cultura de Valve nos enseña que la labor de los líderes no es castigar los errores, sino anticiparlos y contribuir, con su experiencia, a educar al equipo mientras evitan el impacto.

Los errores en Valve se esperan y se consideran parte de la curva de aprendizaje; un fracaso simplemente significa que las suposiciones de un empleado eran demasiado optimistas o que su planificación no era la adecuada, pero para combatir el fracaso siguen un concepto muy simple: «Cuando fallamos, fallamos todos».

El proceso más importante para Gave Newell, así como para el resto de los miembros de Valve, es la contratación, por eso ponen un énfasis especial en él. Según Newell, para un líder tribal «contratar es más importante que respirar», ya que una mala contratación puede parasitar al resto de la tribu.

El proceso de contratación de Valve incluye una entrevista informal con algunos de los miembros más sénior de la tribu. Tras charlar con el candidato se deben formular y responder de la manera más honesta posible a tres preguntas:

- ¿Me gustaría que algún día esta persona fuera mi jefe?
- ¿Aprendería algo trabajando con él o ella?
- ¿Qué pasaría si esta persona trabajase para nuestra competencia?

Este proceso gira en torno a tratar constantemente a personas que contribuyan a mejorar lo que ya hacen, creando una cultura de constante crecimiento y una clara mentalidad de evolución.

El otro proceso al que Gave Newell da máxima importancia es despedir. La razón es que, cuando una relación se rompe, además del dolor que causa a las partes nos debe servir de oportunidad para entender en qué hemos fallado y por qué. Solo así seremos capaces de minimizar las probabilidades de volver a cometer los mismos errores.

Cuando la relación no está funcionando y, además, está causando daño a los miembros de la tribu, entonces es hora de que Gave intervenga. Como él dice, es la responsabilidad del líder de la tribu resolver ese tipo de situación, asegurando que, si no tiene solución posible, se resuelva de la manera más rápida y menos dolorosa posible. Cuando alguien se desconecta de la tribu o el resto de los miembros no se sienten cómodos con él o ella, es hora de salir.

Es importante entender, para aquellos que lideramos empresas en Europa, que la legislación laboral norteamericana, así como los costes de contratación y despido, favorecen enormemente la implantación de este tipo de culturas y modelos de gestión.

6.5 ¿Hora de reflexionar?

Hemos llegado al final de este viaje juntos y es hora de reflexionar.

¿Qué nos enseña Valve? ¿Qué hemos aprendido? ¿En qué coinciden todos los expertos en educación y liderazgo? ¿Qué podemos mejorar?

Como te comenté en la introducción, el objetivo de este libro es:

1. Cuestionar viejos paradigmas y desmontar falsos mitos.
2. Hacerte reflexionar acerca del por qué, qué y cómo del liderazgo actual.
3. Ayudarte a desarrollar la mentalidad de un líder del siglo XXI.

Espero haber satisfecho tus expectativas y, como también mencionaba al final de la instrucción, si no ha sido así, te rogaría que me hagas saber qué parte no ha cumplido con lo esperado e indicándome cómo crees que podría mejorar.

Si deseas escribirme, puedes hacerlo a jordi@entrespuntos.com y estaré encantado de leer tus comentarios y sugerencias.

7

CAPÍTULO VII

Conclusiones

A lo largo del libro hemos repasado las opiniones y ejemplos de grandes expertos en liderazgo como Warren Bennis, John C. Maxwell, Simon Sinek, Michael J. Gelb o Peter Druker, además de repasar algunas de las teorías relacionadas con el liderazgo de reputados expertos en el campo de la antropología, sociología, psicología, la economía o el marketing, como Daniel Goleman, Brené Brown, Coral Puig Garrigó, Malcom Gladwell, Dave Logan, Seth Godin, Simon Sinek, Amy C. Edmonson, Milton Friedman, Daniel Kahneman, Caroline Myss o Sam Horn.

Si en algo coinciden todos ellos es en que:

1. Liderar es educar y educar no tiene que ver con adoctrinar, sino con guiar.

2. Los seres humanos somos miedosos e imperfectos.

3. El liderazgo es una mentalidad más que una lista de habilidades.

4. Las relaciones entre el líder y sus seguidores se sustentan en cuatro elementos:

    a. Conexión: con la causa y con las personas.

    b. Crecimiento: individual y colectivo, mediante la experimentación.

    c.Confianza: en nosotros mismos y en los demás.

d. Propósito: más allá del interés individual y el enriquecimiento.

5. Los humanos no seguimos a personas, sino a representantes de causas justas.

6. El líder es el mejor representante de las causas en las que creemos.

7. Las personas nos sentimos satisfechas cuando contribuimos a una causa común y se nos reconoce por ello.

8. La autonomía es el mayor generador compromiso.

9. Los humanos tenemos necesidad de protección.

10. La clave del liderazgo es la inteligencia emocional.

A partir de aquí, el resto de las conclusiones son tuyas.

Aquí doy por concluida mi primera misión. Espero haber satisfecho tus expectativas.

Un saludo.

Jordi Alemany

Liderar es educar y educar no tiene que ver con adoctrinar, sino con guiar.

Los humanos no seguimos a personas, sino a representantes de causas justas.